

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



**TESIS DOCTORAL**

**El nuevo estado industrial en España: la profesionalización de los  
directores de empresa durante el desarrollismo**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**Antonio Nogueira Centenera**

DIRECTOR

**Luis Perdices de Blas**

**Madrid, 2017**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**



**“EL NUEVO ESTADO INDUSTRIAL” EN ESPAÑA: LA  
PROFESIONALIZACIÓN DE LOS DIRECTORES DE  
EMPRESA DURANTE EL DESARROLLISMO**

**TESIS DOCTORAL**

Antonio Nogueira Centenera

Bajo la dirección del doctor

Luis Perdices de Blas

**Madrid, 2015**

## **AGRADECIMIENTOS**

Es obligado agradecer a una serie de personas su colaboración e interés para que esta tesis doctoral pudiera salir adelante.

Helena y Carlos Herrero Starkie me dieron a conocer, en varias entrevistas, algunos aspectos acerca de la trayectoria de su padre, Bernardino Herrero Nieto, fundador de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD).

Acerca de APD, su presidente, Enrique Sánchez de León, me abrió las puertas del archivo de esta pionera institución que dirige, contando asimismo con la ayuda de su equipo.

Gracias igualmente a la generosidad de Pedro Calvo-Sotelo Ibáñez-Martín pude conocer una serie de artículos, ensayos y discursos de su padre, Leopoldo Calvo-Sotelo y Bustelo, relacionados con su etapa como director de empresa dentro de uno de los principales grupos bancarios e industriales del país.

También debo destacar mi agradecimiento a los miembros que integran el Departamento de Historia e Instituciones Económicas I, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, pues a lo largo de todo este tiempo he llegado a comprender el alcance de una disciplina de la que son experimentados docentes. A todos ellos mi reconocimiento y afecto.

En este mismo sentido, y por múltiples razones, quiero hacer una especial mención a su director, el profesor Manuel Santos Redondo, y asimismo a los profesores José Luis García Ruiz, Estrella Trincado Aznar y José Luis Ramos Gorostiza.

Por otra parte, en la hora de los reconocimientos, esta tesis no hubiera sido posible sin el apoyo decidido de su director, el catedrático de Historia del Pensamiento Económico Luis Perdices de Blas, quien vio desde el comienzo que aquí había una historia intelectual que merecía ser dada a conocer.

Y naturalmente a Rosa, por acompañarme en esta aventura vital.



# **INDICE**

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Resumen de capítulos .....</b>	<b>5</b>
<b>1. CAPITULO 1. UN EMPRESARIO PARA EL DESARROLLO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 La economía y la industria española a fines de la década de 1950 .....</b>	<b>10</b>
1.1.1 De la "muralla china" arancelaria a la caída de la autarquía.....	10
1.1.2 El ministerio de Comercio (1957-1965) y el Plan de Estabilización de 1959 ....	14
<b>1.2 Una herencia complicada: el INI de Suanzes en 1959-1963.....</b>	<b>23</b>
1.2.1 Las dificultades financieras .....	27
1.2.2 El control político al INI .....	30
<b>1.3 Economistas en busca de un nuevo empresario .....</b>	<b>34</b>
1.3.1 Manuel de Torres: El "profeta económico", los políticos y los economistas.....	39
1.3.2 Alberto Ullastres: «La segunda gran revolución industrial».....	47
1.3.3 Enrique Fuentes Quintana: «El empresario, en la batalla del desarrollo.....	59
<b>1.4 Una aportación original: Leopoldo Calvo-Sotelo, hombre de empresa .....</b>	<b>71</b>
1.4.1 En la belle époque de la industrialización española.....	72
1.4.2 Ingenierismo, keynesianismo, reforma de la empresa .....	77
<b>1.5 Conclusiones del capítulo .....</b>	<b>91</b>
<b>2. CAPITULO 2. TECNOESTRUCTURA EN ESPAÑA: ORIGEN Y EVOLUCION DE LA ASOCIACION PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCION (APD).....</b>	<b>93</b>
<b>2.1 La larga marcha hacia la productividad.....</b>	<b>94</b>
2.1.1 Los viajes de la CNPI a Estados Unidos: la Comisión de Dirección de personal (1957) .....	96
<b>2.2 La fundación de APD .....</b>	<b>99</b>
2.2.1 Objetivos y realizaciones (1956-1976) .....	105
2.2.2 "España mira al mundo, y el mundo viene a España" .....	110
<b>2.3 Conclusiones del capítulo.....</b>	<b>114</b>
<b>3. CAPITULO 3. LOS DIRECTORES DE EMPRESA EN LA OBRA DE JOHN KENNETH GALBRAITH (1908-2006).....</b>	<b>117</b>
<b>3.1 Managers en la sociedad opulenta .....</b>	<b>122</b>
<b>3.2 La tecnoestructura de la era industrial .....</b>	<b>131</b>
3.2.1 El nuevo estado industrial (1967): la interpretación completa .....	132
3.2.1.1 El imperativo tecnológico .....	137
3.2.1.2 Empresario y tecnoestructura.....	139
3.2.1.3 Una teoría general sobre la motivación .....	143
3.2.1.4 Topografía de la economía contemporánea .....	146
3.2.1.5 El futuro del sistema Industrial .....	151

3.2.2	La economía y el objetivo público (1973): el advenimiento de las multinacionales .....	155
3.2.3	La era de la incertidumbre (1977): socialismo en la gran corporación .....	157
<b>3.3</b>	<b>Un <i>management</i> para la coexistencia.....</b>	<b>161</b>
<b>3.4</b>	<b>La corporación, en perspectiva histórica .....</b>	<b>167</b>
<b>3.5</b>	<b>El síndrome burocrático .....</b>	<b>172</b>
<b>3.6</b>	<b>Conclusiones del capítulo .....</b>	<b>184</b>
<b>4.</b>	<b>CAPITULO 4. LA RECEPCION E INFLUENCIA DE GALBRAITH EN ESPAÑA .....</b>	<b>187</b>
<b>4.1</b>	<b>La discusión académica.....</b>	<b>188</b>
4.1.1	Fabián Estapé, introductor de Galbraith.....	189
4.1.1.1	"El control de los precios según Galbraith" (1952).....	192
4.1.1.2	"Galbraith y el nuevo capitalismo americano" (1956) .....	195
4.1.1.3	"La sociedad opulenta, estación terminal del capitalismo" (1960).....	197
4.1.2	El primer disenso: <i>Moneda y Crédito</i> y Luis Olariaga.....	199
4.1.2.1	La crítica de Lucas Beltrán .....	200
4.1.2.2	"El verdadero desafío a Europa".....	204
4.1.3	Galbraith en <i>Información Comercial Española</i> (1960-1969).....	209
4.1.3.1	La Sociedad Opulenta (1960): «el mundo que nos espera» .....	209
4.1.3.2	Las Conferencias Reith (1966).....	215
4.1.3.3	Mirando a la sociedad industrial (1969) .....	219
<b>4.2</b>	<b>La acogida política y empresarial .....</b>	<b>225</b>
4.2.1	La tecnoestructura, vista por el Régimen.....	225
4.2.1.1	El "empresarismo" .....	227
4.2.1.2	El "crepúsculo de las ideologías" y Galbraith.....	232
4.2.2	Los encuentros con los directores de empresa (1965-1972).....	238
4.2.3	El Nuevo Estado Industrial, en opinión del establishment.....	249
4.2.3.1	La interpretación de Barcelona .....	251
4.2.3.2	La visión desde Madrid .....	265
<b>4.3</b>	<b>Conclusiones del capítulo .....</b>	<b>272</b>
<b>5.</b>	<b>CAPITULO 5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>275</b>
	– RESUMEN	
	– FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA	

## INTRODUCCIÓN

En "La teoría económica y la historia empresarial", texto que fue reproducido en *Change and the entrepreneur* (1949), después de estimar que la función empresarial no tenía por qué circunscribirse en una sola persona física – ejemplificando con el Departamento de Agricultura que actuaba como óptimo empresario con sus reformas durante el New Deal- Joseph A. Schumpeter hacía referencia a las relaciones que se establecen entre el cambio económico – o el progreso económico si se prefería- y la actividad empresarial:

«Actualmente existe, como se ha señalado más arriba, una gran variedad de diferencias de opinión que van desde una negativa total o casi total de cualquier importancia de la calidad del personal dirigente, al aserto igualmente atrevido de que el individuo creado lo es todo. No es necesario señalar que la mayoría de estas opiniones llevan el sello de la preconcepción ideológica. Es sin duda parte de nuestro trabajo poner los resultados comprobables en su sitio, dentro de tales ideologías. La cuestión fundamental es una, de hecho, pero la necesidad de un esquema teórico con el que empezar es evidente.

«El material bajo observación puede ser dividido en dos masas: por un lado, están los datos del medio ambiente físico y social (incluido el político) y, por el otro, están las reacciones observables a estas condiciones del medio. Pero es mejor quizá mejor incluir aquellos hechos que pueden ser observados independientemente y que conciernen a la calidad del personal dirigente entre las condiciones para poder mostrar la interrelación entre éstos y los otros factores, y recalcar desde el comienzo que en principio no hay nunca cadenas causales en el proceso histórico sino solamente interacción mutua entre factores indistinguibles»<sup>1</sup>.

El criterio del economista austriaco acerca de la necesidad de relacionar los hechos observables de los directores de empresa relativos a su aptitud profesional poniéndolos en contacto con el entorno físico, político y social donde actúan, sin ánimo de establecer una estrecha relación causal, merece especial consideración, y acaso motiva tal clase de observación un incentivo especial para el propósito de una labor de investigación como pretende ser ésta.

Es evidente que, desde Saint-Simon, precursor de la tecnocracia en el siglo XVIII, hasta la actualidad, pasando por el propio Schumpeter o James Burnham con su polémica obra *La revolución de los directores* (1941), la teoría del capitalismo gerencial cobra periódicamente cierto significado. Los ejemplos han sido y siguen siendo suficientemente representativos: Adolf Berle y Gardiner Means, precursores con *The Modern Corporation & Private Property* (1932), aportaron datos que demostraban que los directores de empresa protagonizaban la vida económica; William Baumol en sus textos acentuaba que en el capitalismo de los gerentes predomina la maximización de las ventas; que para Robin Marris, autor de

---

<sup>1</sup> Schumpeter (1966): p. 262-263.

*The Economic Theory of Managerial Capitalism* (1964), la libertad de acción de los directores suele restringirse por nuevas coaliciones accionariales; que para Stephen Marglin ("What do bosses do?", 1974), particularmente crítico, la innovación tecnológica en la gran empresa depende de quien tiene el control de la producción y bajo qué limitaciones lo ejerce; y que para John Kenneth Galbraith la evolución de las economías contemporáneas es determinada por el Gobierno, las grandes empresas y los sindicatos.

Si quisiéramos centrar el foco de atención hacia la última historia económica de España, respecto a la función directiva, el papel de los ejecutivos de empresa comienza a destacar aproximadamente a finales de la década de 1950, y sobre todo a partir de los años siguientes en adelante. En suma, en lo que se ha convenido en definir como "segundo franquismo"; el periodo comprendido entre 1959 y 1975. De esta etapa, la bibliografía puede comenzar a ser elevada, pero si establecemos un vínculo entre directores de empresa y dicho periodo – también expresado bajo el término de "desarrollismo"- pueden acotarse algunas muestras significativas que recogen ciertos aspectos que deben ser tenidos en cuenta. Como marco general, se ha insistido en la interpretación de que la época citada ha representado "la edad de oro del capitalismo español" bajo un ambiente de cambio y tensión social<sup>2</sup>. También se han abordado, bajo otro enfoque, el impacto de la inversión directa extranjera, y en concreto la estadounidense, en la formación de capacidades directivas en España<sup>3</sup>. En parecido sentido, se ha examinado la formación del mercado español de consultoría, cuyo objetivo consistió en satisfacer necesidades técnicas entre las grandes empresas que nacían en esa época<sup>4</sup>. Y bajo una perspectiva completamente diferente, se ha analizado la figura de uno de los empresarios más representativos de los "años del desarrollo": Eduardo Barreiros, un hombre hecho a sí mismo que contribuyó de modo decisivo a la motorización del país<sup>5</sup>.

Por consiguiente, acotando algo más el campo de estudio, podríamos preguntarnos qué modelo de director de empresa habría de aparecer en España ante los retos que planteaba la liberalización económica acaecida tras la puesta en marcha del Plan de Estabilización de julio de 1959, y poco después con el aditamento de la planificación indicativa auspiciada por las autoridades económicas del momento. El final de la autarquía, que se vislumbraba dos años atrás, condicionó actitudes y formas de organización que empezaban a caducar. Aparte de ciertos consejos por parte de economistas españoles de prestigio, como se verá,

---

<sup>2</sup> Martín Aceña y Martínez Ruiz (2007): pp. 1-23.

<sup>3</sup> Álvaro Moya (2011).

<sup>4</sup> Kipping y Puig (2003): pp.101-131.

<sup>5</sup> García Ruiz y Santos Redondo (2001)



hubo que mirar necesariamente al exterior. Hubo que acudir a lo que decían en torno a la función directiva las diferentes teorías e ideas económicas, entre las que destacaba por méritos propios la teoría de la *tecnoestructura* del profesor de Harvard John K. Galbraith. El autor de *El nuevo estado industrial* proporcionaba una interpretación completa de las consecuencias que llevaba aparejadas consigo el imperativo tecnológico surgido con la Segunda Guerra Mundial. La teoría de la tecnoestructura definía un nuevo rol para los empresarios al frente del cada vez mayor número de firmas de gran volumen, aportando elementos de motivación para éstos y una especie de cartografía macroeconómica para que el ejecutivo pudiera desenvolverse de manera convincente. Y además, Galbraith pronosticaba el futuro – con luces y sombras- de ese nuevo estado industrial. Ese convencimiento – procedente de un economista no solo académico sino también consejero de varios presidentes estadounidenses- atrajo muchas adhesiones entre ejecutivos, políticos y economistas de los principales países industrializados o en vías de serlo, como era el caso de España. Y también provocó rechazos, o generó matices en torno a dicha teoría, pero ni unos ni otros se produjeron en gran medida, al menos de manera pública, entre los directores de empresa.

Pues bien, lo que se intenta en este trabajo explicar probablemente sea una historia poco conocida. Es la historia de un debate: el debate económico, político y empresarial que suscitaron las ideas de Galbraith en España sobre las grandes corporaciones, desde que se publicaron sus primeros textos a mitad de la década de 1950 hasta el final de la dictadura de Franco; desde el preludio de la operación estabilizadora hasta el ocaso de la planificación indicativa, aproximadamente. Y se habla de “el nuevo estado industrial” en España, no solo por alusión a la obra del autor canadiense, sino también como forma de categorizar la economía de intereses conjuntos entre el Estado y las firmas más relevantes a raíz de la postguerra occidental. En suma, el objetivo de esta tesis es estudiar la influencia de Galbraith en nuestro país durante la segunda etapa –más aperturista desde el punto de vista económico- del franquismo, sin la intención de realizar una valoración acerca del pensamiento del economista norteamericano, ni descartar otras influencias de otros autores foráneos en España.

Como se ha dicho en cierta ocasión, a veces los economistas han desdeñado las opiniones que sobre los empresarios tienen psicólogos, sociólogos e historiadores de las mentalidades, con la consecuencia de dejar a un lado «ideas económicas que, sin formar parte de la discusión académica, tiene un gran peso en las ideas del público y en la misma realidad económica»<sup>6</sup>. En esta historia, las mentalidades cobran, como se apreciará, un peso específico. No por la parte que

---

<sup>6</sup> Santos Redondo (2003): p. 538.

correspondiera a Galbraith, claro es, pero sí por la parte de parte de los empresarios y de los políticos a los que se da voz en esta investigación.

La sociología puede ayudar a entender ciertos comportamientos y expectativas de lo que vendría después, de cómo se opinó o actuó en relación con la recepción e influencia de la tecnoestructura en España.

Y una muestra de ello podría venir de la mano de una conferencia que Juan J. Linz dio en el Círculo de Economía de Barcelona en diciembre de 1959, titulada "Las ideologías empresariales en el curso del desarrollo económico". En esa ocasión, aparte de dejar constancia de su admiración por Schumpeter, el profesor de la Universidad de Columbia señalaba que no quería tomar partido sobre si eran las ideas o la realidad económica y técnica los condicionantes de ese desarrollo, pero recordaba que, dejando atrás esa falsa dicotomía, en ocasiones las ideas tenían consecuencias distintas de las que se proponían sus defensores. Decía también que los empresarios tienen su ideología manifestada en sus escritos, discursos, peticiones al gobierno, cartas, reglamentos de régimen interior, etc. para destacar que:

«En la sociedad democrática del siglo XX la presión silenciosa –moral o inmoral– sobre los poderes públicos no basta, hace falta que la posición empresaria encuentre eco en la opinión pública... el empresario hoy tiene que justificar su posición ante muchos grupos sociales...La estructura de la empresa misma obliga al empresario –ya sea el propietario-empresario del siglo XIX o los managers e ingenieros de una industria soviética– a legitimar, a explicar el porqué de su autoridad frente a los obreros»<sup>7</sup>.

En ese mismo año, Linz, impresionado por *Work and Authority in Industry*, (1956), del alemán Reinhard Bendix, de quien era discípulo, quiso hacer algo similar en España. Junto a Amando de Miguel elaboraron la primera encuesta a empresarios españoles, donde se abordaron las diferencias de desarrollo económico y social entre las regiones españolas, los procesos de movilidad social, el prestigio de determinadas profesiones en ciertas regiones, los grupos de presión, etc. La investigación- que contó con la ayuda de las Comisiones Regionales de Productividad, la Escuela de Organización Industrial y el Banco Urquijo- se dirigió a 6.000 directores de empresa de más de 50 trabajadores en las 13 provincias españolas más industrializadas<sup>8</sup>, retratando a éstos – en sus conclusiones- como una especie de "privilegiados impotentes":

«Nuestra impresión es que *su actuación defensiva contra una alteración drástica del 'status quo', probablemente y en líneas generales, puede ser eficaz, pero que su poder no es de formular creadoramente iniciativas generales, participar activamente en la formulación de una política económica o social, sino es en respuesta (generalmente*

---

<sup>7</sup> Linz (1959).

<sup>8</sup> Linz y de Miguel (1966): p. 3.

defensiva y probablemente negativa), a las iniciativas de los poderes públicos. *Un poder de veto no es lo mismo que un poder como recurso para hacer*»<sup>9</sup>

La opinión de ambos sociólogos quizá aclara qué tipo de respuesta – generalmente pasiva- podría esperarse de un amplio número de directores de empresa suficientemente representativo ante el reto del fin de los mercados protegidos que el final de la autarquía iba a deparar. Empresarios, políticos y economistas dejarán constancia en diversos momentos del periodo que aquí se analiza que el problema de la empresa española ante la liberalización económica, ante la integración europea por medio del Mercado Común, etc., era asimismo un “problema de mentalidades”<sup>10</sup>.

Regresando a la economía, esta investigación ha de tener en cuenta necesariamente cómo deben ser contempladas las teorías económicas a través de una óptica nacional<sup>11</sup>. En el caso que nos ocupa, «considerando la situación de un país o una sociedad que se encuentra algo retrasada en su proceso de desarrollo material y científico e importa teorías que corresponden a un nivel significativo de avance intelectual»<sup>12</sup>, la teoría del estado industrial de Galbraith, tan reconocida internacionalmente, de éxito editorial, ¿se rechazó a la vista de su inadecuación declarada, o bien, por el contrario, encontró acomodo en la España de la época? Y además, puesto que «el modo en que se interpreta a un economista depende de la distinta recepción a su obra»<sup>13</sup>, qué aspectos de ésta se escogieron respecto del autor keynesiano y heredero del institucionalismo: ¿los más conservadores?, ¿los más progresivos? ¿Y quiénes y con qué fines los escogieron? A estas preguntas se intenta dar respuesta a lo largo de esta tesis que aspira a analizar el desenvolvimiento de las ideas relacionadas con los directores de empresa dentro de una sociedad inserta en un espacio y en un tiempo determinado.

## RESUMEN DE CAPÍTULOS

La investigación se organiza en cinco capítulos, cada uno de los cuales tiene al final su propia conclusión.

El capítulo primero (“Un empresario para el desarrollo”) establece el marco histórico en el cual, desde el ámbito de los negocios y de la economía española, aparece la necesidad, expresada en diversas tribunas, de que aparezca un nuevo

---

<sup>9</sup> *Ibidem*: p. 120.

<sup>10</sup> Santos Redondo (1988): pp. 265-278.

<sup>11</sup> Cardoso y Lluch (1999): pp.477-484.

<sup>12</sup> *Ibidem*: p. 478.

<sup>13</sup> *Ibidem*: p. 480.

modelo de empresario que sepa competir en la era de la "Golden Age" occidental, estructurándose a su vez en cinco apartados. En el apartado primero se traza un retrato de la situación difícil de la economía y de la industria española a finales de la década de 1950, resultado de una tradición de aislamiento casi secular, coincidiendo con la puesta en marcha del Plan de Estabilización de 1959, elemento éste determinante del cambio. Respecto al Plan, los pasos que se dieron, las actitudes de los más directamente concernidos en él, junto al desenlace y consecuencias del mismo son aquí detalladas. En el apartado segundo se explica, hablando del estado industrial, cuál era el momento en el que se encontraba el actor principal de la industrialización en España a partir de 1939: el Instituto Nacional de Industria (INI) al frente del cual se encontraba Juan Antonio Suanzes, aportándose aquí alguna información que circuló intramuros del Régimen relacionada con las dificultades financieras y con la perentoria exigencia por parte de los organismos internacionales colaboradores con la operación estabilizadora de que se controlase políticamente las actividades del INI. En el tercero, se da cuenta de la aportación teórica de tres economistas españoles a la hora de precisar las condiciones del director de empresa: Manuel de Torres, Alberto Ullastres y Enrique Fuentes Quintana. Cada contribución se inscribe en el momento y en el rol que a cada de ellos le toca vivir. Torres sería el precursor, advirtiéndole que la practicidad que se atribuyen casi en exclusiva los empresarios no exime de la orientación profesional de los economistas y del seguimiento de la actuación de los políticos. Ullastres, en su calidad de ministro de Comercio, sustentará la necesidad de hacer reformas dentro de la empresa con el ánimo de hacer frente al reto de un mercado potencial de entonces 180 millones de potenciales clientes. Y Fuentes Quintana hará llegar a los propios empresarios la obligación de cumplir las fases y fines del desarrollo, los cuales se alcanzarían según su criterio siguiendo principalmente la interpretación del norteamericano W.W. Rostow. En el cuarto apartado se habla de una aportación original, infrecuente entre sus colegas, acerca del desempeño de los directores de empresa, por parte de un entonces joven ejecutivo perteneciente al primer grupo bancario-industrial del país, el Banco Urquijo. Se trata de Leopoldo Calvo-Sotelo, quien a través de su trayectoria profesional y de sus declaraciones públicas hacía constar la necesidad de modificar hábitos y estructuras organizativas dentro de las firmas, mostrándose partidario de los postulados keynesianos.

El segundo capítulo aborda los orígenes y primeros pasos de una institución que en España habría de cumplir una labor pionera en la difusión de ideas y prácticas al servicio de la empresa: la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), nacida en 1956, que comparaba entre sus socios experiencias de negocios, por medio de

reuniones, fórums e investigaciones aplicadas. Explicándose en el primer apartado, APD es el resultado directo de los viajes de la Comisión Nacional de la Productividad Industrial a Estados Unidos tras los Acuerdos de Madrid de 1953, aportando aquí el ejemplo de la visita de la Comisión de Dirección de Personal en 1957, comprobándose en dicho periplo cómo actuaban los monopolios tal como anunciara Galbraith en sus primeros títulos. El segundo apartado centra la atención en la procedencia e intereses de sus fundadores, particularmente de uno de ellos, Bernardino Herrero, consejero-director general durante casi cuatro décadas de esta asociación, e intelectual pendiente de las novedades internacionales sobre *management* y dirección de empresas que se iban sucediendo; entre sus autores favoritos se encontraba Galbraith, a quien invitó a disertar para APD en dos ocasiones, la primera de ellas, con alta repercusión en 1969. Las realizaciones de APD entre 1956-1976 fueron muy plausibles, incorporando a nuestro país en el circuito occidental de ideas relacionadas con sus propósitos. APD mantuvo una posición discreta, sin línea editorial, pero eso no obsta para comprobar, a través de sus textos, revistas y actos que se trataba de una señera demostración de la incipiente tecnoestructura – es decir, de la burocracia que atiende a la empresa con sus propios intereses- que comenzaba a nacer en España.

El tercer capítulo afronta un análisis del pensamiento del propio Galbraith en relación con los directores de empresa, prescindiendo de otras ramificaciones de sus ideas económicas. Tras una introducción sobre la relación que él mantuvo con los empresarios de su país a raíz de sus cargos públicos, así como de su experiencia como editor de *Fortune* - la revista económica estadounidense entonces de mayor prestigio- , el capítulo se organiza en cuatro apartados que atienden, a nuestro juicio, la evolución del "sistema galbraithiano", a saber: 1º, la etapa inicial, en la que sobre todo con obras como *Capitalismo Americano* (1952) y *La sociedad opulenta* (1958), confirma el adiós a la noción del "capitán de industria"; 2º, la etapa fundamental de su producción científica, en concreto, la de *El nuevo estado industrial* (1967), donde ofrece una interpretación completa de la sociedad a la que toca vivir bajo los condicionamientos de la tecnología, obra que, junto a otras dos menores aunque complementarias, determinarán para siempre su enfoque sobre el futuro de las grandes empresas; 3º, los libros en los que intenta conciliar los propósitos de las corporaciones con la necesidad de una pacífica convivencia entre capitalismo y comunismo, cuestión relevante en tiempos de la Guerra Fría; 4º, la consideración de las firmas dentro de sus textos sobre historia y doctrinas económicas; y 5º, los ensayos políticamente más combativos en los que denuncia

los excesos de la burocratización en las empresas, con una nota final de profundo desencanto.

Y por último, el cuarto capítulo trata cómo fue, a juicio de esta investigación, la recepción, influencia y debate de la obra de Galbraith en España. Aquí se distinguen tres aspectos –introducción y disputa entre economistas, la acogida por parte de los ejecutivos del país, y la interpretación dentro del franquismo a aquella- a lo largo de dos apartados. En el primer apartado, la discusión académica tiene a su vez una triple vertiente: 1ª, la introducción de las teorías de Galbraith, a cargo del catedrático de Política Económica Fabián Estapé, quien resultó el primer autor español, a través de sus introducciones y prólogos, que hizo ver a partir de 1956 la pujanza de aquellas en orden a entender aspectos relacionados con la morfología y los desafíos del capitalismo contemporáneo. Estapé también se ocuparía de recomendar la difusión en medios y editoriales de las publicaciones del profesor de Harvard; 2ª, el rechazo intelectual a Galbraith, manifestado en dos oportunidades concretas: en la revista *Moneda y Crédito*, del Banco Urquijo, que dirigiera el catedrático de Economía Política Lucas Beltrán; y la enmienda a la totalidad del catedrático de Política Social Luis Olariaga ante la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas en 1968; y 3ª, la difusión por parte de *Información Comercial Española*, en la época de Enrique Fuentes Quintana como director, del Galbraith economista y filósofo social en tres momentos clave -1960, 1966 y 1969- haciendo participar en dicha revista durante esta década de opiniones críticas a uno y otro lado del espectro ideológico y universitario.

El segundo apartado plantea la acogida de la tecnoestructura desde el punto de vista empresarial y político. Respecto de los empresarios, se apoya en los encuentros que mantuvo el economista norteamericano con ejecutivos y altos cargos de la Administración en 1965, 1969 y 1972, donde tanto él como quienes le escucharon o debatieron con él, fueron modulando el cariz de sus intervenciones según el paso del tiempo. Sobre la política, habría que distinguir la llevada a cabo por las autoridades del Régimen, las cuales aceptaron los postulados galbraithianos para cierta justificación ideológica, de aquella otra formulada por la Oposición más o menos tolerada, que percibió riesgos en aceptar incondicionalmente éstos. El *establishment*, tanto en Madrid como en Barcelona, demostraba públicamente que había comprendido las lecciones de Galbraith, extrayendo para sí una serie de consecuencias.

## Capítulo 1 UN EMPRESARIO PARA EL DESARROLLO

La circunstancia histórica de la España del momento- en los prolegómenos del cambio de la tradicional económica política del país a remolque de la integración económica con éxito de las principales naciones europeas a partir de 1958- impulsa un debate hasta entonces desconocido en torno a la exigencia de un nuevo director de empresa que lleve a cabo las necesarias transformaciones en un sistema productivo que tendrá que abrirse a la competencia internacional si pretende sobrevivir. Se necesita un “empresario para el desarrollo”, podría decirse, ajeno a los condicionantes de un pasado autárquico que se ha prolongado – y fracasado- demasiado en el tiempo. Las resistencias han sido – y seguirán siendo muchas- desde las esferas gubernamentales, sobre todo desde el poderoso conglomerado industrial que desde hace una veintena de años tripula el Instituto Nacional de Industria (INI), una suerte de *estado industrial* dentro del Estado, y no había existido hasta 1957, aproximadamente, un mensaje articulado alternativo que diera réplica al discurso dominante. Sin embargo, dentro del Régimen la contestación a la autarquía aumentó, por parte sobre todo de economistas afines al mismo que habían permanecido ajenos a las decisiones económicas generales. A través de discursos y declaraciones públicas en diferentes medios propulsaron una teoría económica, y a la postre una teoría del empresario, acorde con los tiempos de mayor libertad que llegaban. Y a la vez, hubo una reflexión singular, original, por parte de un alto ejecutivo del primer grupo bancario-industrial privado del país, como se verá en adelante. Es la historia que se pretende explicar a continuación.

## **1.1 LA ECONOMÍA Y LA INDUSTRIA ESPAÑOLA A FINES DE LA DÉCADA DE 1950**

En el cuadro de tensiones que aquí se explicita es posible, en primer término, que sea necesario plantear el panorama de la economía española en su conjunto, retrotrayéndonos incluso a medio siglo atrás aproximadamente, para entender las consecuencias de lo que más tarde convendría en llamarse “modelo castizo”. La intervención conjunta de los Ministerios de Hacienda y Comercio a partir de la crisis gubernamental de 1957 sería decisoria en orden a dar los primeros pasos en orden a mejorar la situación de práctica quiebra en que el país se encontraba. Y el desenlace de las tribulaciones financieras y políticas en el que se encontraba el máximo intérprete – público- de la industrialización en España, sin que hubiera apenas opinión, al menos publicada, del sector industrial privado, no dejaba de tener un conjunto de rasgos casi premonitorios.

### **1.1.1 DE LA “MURALLA CHINA” ARANCELARIA A LA CAÍDA DE LA AUTARQUÍA.**

En 1882 Antonio Cánovas del Castillo dictaminó, en contra del progresismo de la Revolución de 1868, que ser liberal no implicaba necesariamente ser partidario del librecambismo. El liberalismo político y económico había resultado la causa fundamental de la prosperidad angloamericana y de otros pueblos europeos. Pese a la evidencia, Cánovas, arquitecto de la Restauración, instauró las bases doctrinales sobre las que posteriormente se construyó un sistema económico en el que la colusión entre los negocios privados de gran calado y la política resultaron la tónica dominante durante la monarquía borbónica, así como en los sucesivos regímenes que la sucedieron. Sin embargo, no debería obviarse que probablemente España se vio en cierto modo abocada al nacionalismo económico que otras naciones, más dinámicas, dictaminaron para Occidente (el naciente imperialismo alemán; el desventajoso tratado comercial con Francia de 1892)<sup>14</sup>; aunque los efectos del proteccionismo –a partir del Arancel Salvador de 1906 - , en contraste con el resto de Europa, pervivieron en exceso.

Con un beneficio empresarial de alrededor del 5% del PIB, a principios de siglo XX la evolución de España hacia la industrialización, con todo, siguió adelante, aunque dominada siempre por un intervencionismo<sup>15</sup> arancelario (Ley Osma de

---

<sup>14</sup> Núñez Romero-Balmas (2001): pp. 278-279.

<sup>15</sup> Velarde (2009): pp. 66-158.



Azúcares de 1907) de efectos contradictorios, puesto que éste finalmente causaba la elevación de los precios y reducía la capacidad de las regiones exportadoras. Asimismo, se sucedieron iniciativas en el campo social (Ley Dato de accidentes laborales, 1900; Instituto de Reformas Sociales, 1903; reconocimiento de la huelga y creación del Instituto Nacional de Previsión, 1908), nació el asociacionismo patronal (Fomento del Trabajo Nacional, 1889), las Cámaras de Comercio (1898) y otros organismos de tipo corporativista; todo ello impregnado negativamente por un clima de ilimitada proliferación del crédito e irresponsabilidad concursal de las firmas, que hiciera advertir a Luís Olariaga- economista del que se hablará más tarde bajo otras circunstancias- lo siguiente:

«El capitalismo español ha renunciado a las ventajas que podría representar una moneda estable, en orden a los negocios internacionales, a cambio de tener las manos libres en la proliferación del crédito. La inestabilidad monetaria ha sido en España un seguro contra la escasez de recursos financieros [para el Gobierno] y contra los particulares desazones de los cambios de coyuntura internacional. Gracias a ellas, entidades financieras españolas, que sin el auxilio de la emisión de billetes por el Banco de España hubiesen tenido que ceñir más modestamente sus negocios a las proporciones de su capital efectivo, pudieron hallar márgenes de crédito indefinidos para promover toda clase de empresas... con qué indiferencia han visto en España mermar, día a día, la capacidad de compra de sus haberes, en periodos de depreciación monetaria, rentistas, intelectuales, empleados y obreros»<sup>16</sup>.

La Gran Guerra de 1914-1918 supuso -a pesar de su inicial efecto negativo- la prosperidad para determinados sectores productivos (navegación, hulla, lana, metalurgia, armas) aunque se advirtieron improvisaciones organizativas de elevado coste tras el fin del conflicto. No obstante, se originó un período de acumulación de capital considerable -multiplicándose la renta nacional y los depósitos bancarios por 2,5 y 6,3 respectivamente durante 1913-1920- que permitió profundizar en nuevos negocios de carácter hidráulico y en el perfeccionamiento de la actividad bancaria. Pero la tradicional apuesta por el crecimiento interno dio pronto señales de impotencia y lentitud, agudizadas por la incertidumbre de los mercados internacionales, junto a la indecisión política de propiciar cambios en la renta personal: la minería comenzó a menguar en sus recursos; se redujo la capacidad adquisitiva de las clases modestas y comenzó el éxodo rural a las ciudades.

La aparición del régimen autoritario de Primo de Rivera (1923-1930), esa "dictadura keynesiana antes de la Teoría General" (Velarde), solicitada e inspirada por toda la literatura de corte regeneracionista, implantó un amplio programa de inversiones públicas en infraestructuras, concediendo bonificaciones fiscales y

---

<sup>16</sup> Luis Olariaga en "La política monetaria en España" (1933), citado por Enrique Fuentes Quintana en *El modelo de economía abierta y el modelo castizo en el desarrollo económico de la España de los años 90*, Prensas Universitarias de Zaragoza (1995).

créditos ventajosos para reactivar la economía a través de institutos públicos de crédito de nueva planta. La Dictadura fijó las bases de las relaciones laborales en la industria por medio de "comités paritarios" entre empresarios y obreros –mitigando en cierto grado la creciente conflictividad social iniciada desde las huelgas de 1917- aunque los sindicatos españoles prefirieron escoger un camino de radicalidad y desconfianza hacia cualquier puesta en práctica de métodos de organización científica del trabajo, en contraste con el posibilismo de sus colegas socialdemócratas alemanes. La II República de 1931, con su política de cambios sociales, reforma agraria y distribución de la renta, originó un breve lapso de esperanza, sobre todo entre las pequeñas empresas ajenas al burocratismo imperante y en la industria textil algodonera, pero ni las condiciones económicas ni políticas permitieron cualquier mejora posible. Incluso la reforma agraria - uno de los proyectos estrella del republicanismo- generaba un fuerte rechazo entre sus propios dirigentes, Manuel Azaña entre ellos, por su elevado nivel de inseguridad jurídica.<sup>17</sup>

En la inmediata posguerra, la pervivencia de la fórmula intervencionista y corporativista, aplicada a la economía, se adaptó igualmente a los intereses de los ingenieros militares ganadores de la contienda civil de 1936-1939, que apostaron por convicción ideológica en favor de la autarquía, lejos de cualquier otro tipo de consideración por mor de los desastres de la guerra o de la coyuntura mundial. Ese posicionamiento viene de atrás. En torno a 1915, las comisiones militares de movilización industrial, en atención a los efectos de la Guerra Europea, diagnosticaron la inconveniencia de depender tanto del sector privado como de las excesivas importaciones en caso de abastecimiento por conflicto, influyendo asimismo en sectores emergentes como eran el aeronáutico y el automovilístico<sup>18</sup>. Esa tradición fue recuperada por Juan Antonio Suanzes, fundador del Instituto Nacional de Industria (INI), y apoyada en sus escritos por el ingeniero Antonio Robert y el economista Higinio Paris Eguilaz<sup>19</sup>.

La ideología económica del primer franquismo se sostuvo bajo «un conjunto de ideas muy simplistas: un creencia en la riqueza minera del subsuelo casi ilimitada, una fe mística en la industrialización como motor del desarrollo y un concepto militar de la organización económica nacional, desconfiando de la iniciativa privada y de lo que despectivamente llamaban "las doctrinas liberales"»<sup>20</sup>. Se intervino gubernativamente el comercio con el exterior y el tráfico de divisas, y se concertó el autoritarismo en las relaciones laborales. Los efectos negativos -al

---

<sup>17</sup> Velarde (2009): pp. 181-182.

<sup>18</sup> Elena San Román (1999): *Ejército e industria: el nacimiento del INI*, Barcelona, Crítica.

<sup>19</sup> Reeder (2003): pp. 358-360.

<sup>20</sup> *Ibidem*.

contrario que las neutrales Suiza y Suecia e incluso la derrotada Italia, tres naciones muy distintas entre sí, pero más proclives a la liberalización económica- no se hicieron esperar: subutilización de los recursos productivos, opacidad fiscal en la renta personal, adulteración de productos, petición del favor político, mercado negro. El Estado mantuvo un poderoso margen de actuación a través de la Ley Bancaria de 1946, reduciendo la competencia y retribuyendo escasamente el ahorro privado, aunque los depósitos bancarios sobre el conjunto de la renta del país no dejaron de crecer de cara a la capitalización en décadas posteriores. Destacaron en la inicial etapa de la dictadura franquista las grandes empresas de energía eléctrica, los bancos de cierto volumen y las empresas públicas, sustituyendo estas últimas a los grandes negocios privados de la época anterior. Se abandonaron las manufacturas que daban prestigio en el exterior, e incluso se perdieron las antiguas ventajas competitivas en las actividades alimentarias, tabaqueras o de construcción naval. Fue una primera fase que comprende desde 1936 a 1951, y que se vio ineludiblemente conducida a su extinción con el fin de la Segunda Guerra Mundial y la mejora de expectativas económicas, tras cinco penosos años de reconstrucción europea, en el panorama internacional.

El aislamiento comercial de España condujo a una amalgama de desequilibrios internos y externos demasiado evidentes a la altura del año 1957. Respecto a los internos, éstos se atribuyeron al déficit del sector público, a la elevación de salarios decretada por el ministro de Trabajo Girón de Velasco en 1956, y a la incapacidad de la oferta agrícola para responder al incremento de la demanda cambiante de alimentos<sup>21</sup>. Abundando, la inflación entre 1956 y 1959 fue causada por «el incremento en la cantidad de dinero debido al incremento de los salarios nominales, a la rigidez de la oferta agrícola, y a la financiación del déficit público a través de deuda pignorable en manos de bancos privados. Además frente a ello prácticamente no existió política monetaria alguna con objeto de poner freno al incremento en la cantidad de dinero»<sup>22</sup>. El derrumbe comercial exterior se manifestó en dos aspectos: en primer lugar, la dependencia de importaciones para el crecimiento industrial, viéndose éste atenazado ante la escasez de divisas, que el gobierno no previó, considerando que con la ayuda norteamericana a corto plazo – iniciada a partir de 1953- sería suficiente para financiarse; en segundo término, la pervivencia de mecanismos dificultadores de la exportación, como fueron, por ejemplo, las licencias administrativas, un sobrevaluado tipo de cambio oficial y un bilateralismo comercial atrabiliario.<sup>23</sup> Las primeras huelgas y protestas ciudadanas surgidas en Madrid, Barcelona y País Vasco en 1951, junto a la aparición de

---

<sup>21</sup> González (1975): pp. 5-6.

<sup>22</sup> Perdices de Blas y otros (2006): pp. 61-63.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

disfunciones en sectores completos (la sobreproducción del sector textil en 1953, por ejemplo), completaban un horizonte hacia 1957 en el que - con fuerte inflación, desinversión empresarial ante la incertidumbre, deterioro de reservas externas y caída de la cotización real de la peseta- comenzaba a anegarse el denominado "modelo económico castizo español".

¿Habría sobrevivido el franquismo sin haber tomado alguna medida económica rectificadora? La corriente historiográfica principal sostiene que no, aunque un análisis contrafactual de peso ha sido puesto sobre la mesa<sup>24</sup>. En este sentido, un destacado economista y protagonista de la época también prefiere matizar<sup>25</sup>. En cualquier caso, se escogió una adaptación roma y lenta de la economía española, en la que nunca hubo talento para la anticipación, sino para la supervivencia, bajo una mentalidad reglamentista inspirada en «el miedo a la libertad, definitorio de todo el régimen, [que] se traduce en lo económico no sólo en recelo ante la competencia, de cualquier sitio que viniera, sino también en una especie de alergia a lo exterior: acaso porque de ahí provenían, ya se ha dicho, las mayores incitaciones a cambiar»<sup>26</sup>.

### **1.1.2 EL MINISTERIO DE COMERCIO (1957-1965) Y EL PLAN DE ESTABILIZACIÓN DE 1959.**

El 27 de febrero de 1957 los economistas entraron en la vida política de España<sup>27</sup>. Aquel día, Alberto Ullastres tomó posesión de la cartera de Comercio en la crisis gubernamental propiciada a comienzos de año. Fue un momento en el que se

<sup>24</sup> Martín Aceña (2004): pp. 221-250.

<sup>25</sup> Entrevista a Fabián Estapé en "La Contra", La Vanguardia, 18 de noviembre de 2000:

- ...Se refiere al desarrollo económico de los años sesenta, en el que usted colaboró ¿no?
- Sí. Colaboré en el Plan de estabilización de 1959 y en los planes de desarrollo, de los que fui asesor desde 1962 hasta 1969
- ¿A quién habría que darle las gracias?
- Joan Sardá ideó el Plan de Estabilización: España estaba en quiebra con reservas de 10 millones de dólares, y 6 meses después eran de 600 millones. Y en los sesenta la economía creció milagrosamente, al 6% anual!
- ¿Mérito de Franco?
- De un ciclo histórico: a España le tocaba crecer.
- ¿Y no le desasosegaba estar colaborando con un régimen dictatorial?
- Yo tengo un enorme defecto: querer saber desde dentro cómo se hacen las cosas, ver la sala de máquinas!
- ¿La curiosidad fue más fuerte que todo?
- Sí. Y otra cosa: allí colaboramos gentes de ideologías distintas, pero todos con una misma idea: salvar al país.
- Eso, reforzaba el régimen de Franco...
- No, no: yo siempre estuve convencido de que una economía débil dificultaría mucho un cambio de régimen.
- ¿No le asaltaban las dudas?
- Una vez, en la estación de Ginebra vi bajar del tren a emigrantes españoles con su maleta de madera. Y mi duda fue: "¿Hacemos lo necesario para acabar con esto?"
- ¿Y lo hacían?
- Algo se hizo, y en parte gracias a esos propios inmigrantes, que enviaban a España, en un año ¡1500 millones de dólares! Los diez años de bonanza económica me aliviaron...

<sup>26</sup> García Delgado y Jiménez (1999).

<sup>27</sup> Fuentes (1999): pp.274-276.

intentó, y finalmente se consiguió, «lograr una presencia destacada y una influencia visible en campos ajenos a la economía académica, concretamente en la vida política, para transformar –desde esa posición– el conocimiento económico en política económica»<sup>28</sup>. El propio Ullastres describe así la situación que encontró a su llegada al Ministerio:

«Nos encontramos con una economía intervencionista, autárquica, que se movía en círculos viciosos, que estaba originando continuamente tensiones inflacionistas, que impedía el ulterior desarrollo, el aumento de la productividad, las reestructuraciones necesarias, la asignación correcta de los recursos disponibles...Esto estaba confusamente en la mente de todos, los que teníamos más formación económica lo veíamos claro, pero en la calle reinaba la misma sensación. Por eso, las distintas medidas que impusimos, aunque duras, fueron aceptadas incluso por los directamente perjudicados.

Hasta 1958, Europa había venido teniendo después de la guerra unos índices de inflación bastante elevados...Y no tenía totalmente liberalizado su comercio ni multilateralizados sus pagos...Pero llegó un momento en que se sumaron el boom económico de la posguerra, los esfuerzos estabilizadores y la entrada en vigor del Tratado de Roma... y su economía cambio de signo. Yo me preguntaba: si con una tasa de inflación poco superior a la europea ya tenemos fuertes déficit en la balanza comercial, ¿qué será cuando ellos reduzcan su inflación?»<sup>29</sup>.

A raíz de las manifestaciones estudiantiles de 1956, los intentos falangistas por retener el control ideológico del régimen en contra de otros grupos afines al mismo, y la apreciación por parte del *establishment*, junto al resto de la opinión pública, del desarrollo económico de Europa frente al retraso español, motivó que el general Francisco Franco<sup>30</sup> decidiera renovar su gobierno para lograr, de nuevo, otro característico equilibrio de poderes acorde con los tiempos que llegaban. Se eligió para Comercio un hombre de acreditada honradez<sup>31</sup>. Ullastres gozaba de prestigio académico, y la última generación de economistas de la llamada Escuela de Madrid consideraba, evidentemente, que con él llegaba al poder uno de los suyos<sup>32</sup>. De este modo, Ullastres incorporó a su equipo a Manuel Varela Parache y a Enrique Fuentes Quintana al frente de la Secretaria General Técnica del Ministerio y a la jefatura del Servicio de Estudios del mismo, respectivamente. Fuentes Quintana sería además director de *Información Comercial Española*, órgano de expresión de los propósitos del nuevo equipo, así como el principal medio difusor en

---

<sup>28</sup> *Ibidem*.

<sup>29</sup> Ullastres (1994).

<sup>30</sup><sup>30</sup> Manuel Jesús González (1979, pp. 23-24) lo define como «un maximizador bajo constricciones. Maximizaba cantidad y tiempo de poder. En esta tarea hay que aceptar que desarrolló una capacidad de adaptación darwiniana extraordinaria».

<sup>31</sup> *Ibidem*, p. 25: «A éste [Navarro] le piden para ministro de Comercio un hombre con quien pueda entenderse, además, al gestarse la crisis en que participan Carrero y Arrese se piensa en la cumbre que en el Ministerio de Comercio hace falta un hombre que sea probo y lo parezca.; en fin la actuación personal de López Rodó, opuesto tanto al totalitarismo antimonárquico falangista como a los colaboracionistas democristianos, completa los elementos que empujan el nombre de Alberto Ullastres».

<sup>32</sup> Estapé (2000): p.109; Fuentes (1984): p. 33; Varela (1990): p.46, y Varela (2004): p.143.

España de las ideas económicas foráneas más relevantes, como se apreciará más adelante. Otros nombres clave del momento fueron Juan Antonio Ortiz Gracia, secretario general técnico en Hacienda, (dirigida a partir de esta crisis por Mariano Navarro Rubio), Fabián Estapé, asesor del círculo reducido que pondría en marcha hacia 1959 el Plan de Estabilización<sup>33</sup>, y asimismo la importante figura de Joan Sardá<sup>34</sup>, quien tras su periodo como docente y asesor en Venezuela, fue nombrado director del Servicio de Estudios del Banco de España.

El tándem de Navarro Rubio y Ullastres inició su andadura en el período 1957-1959 con un conjunto de medidas preestabilizadoras caracterizadas por «la supresión del sistema de cambios múltiples en el comercio exterior, que fracasa al no obrar en un marco general; bloqueo de sueldos de funcionarios; elevación del tipo de descuento, la reforma tributaria de diciembre de 1957; reorganización del mercado de crédito, programa de inversiones; ingreso en la OECE [Organización Europea de Cooperación Económica, antecedente de la OCDE], el Fondo Monetario Internacional y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento»<sup>35</sup>. Los resultados de aquellas disposiciones fueron- particularmente las de carácter fiscal- de naturaleza ambigua para la historiografía, debatiéndose entre una visión positiva de las mismas (Alison Wright), y la consideración de ser meros retoques formales (Tortella, Díaz Fuentes y Comín).<sup>36</sup>

La estabilización que habría de venir fue antecedita durante aquel bienio por diferentes viajes y declaraciones del ministro de Comercio, que prepararon el ambiente. Igualmente, el ministro de Hacienda Navarro Rubio presentó a los organismos oficiales concernidos un cuestionario que pulsó su opinión: las respuestas de la Organización Sindical y del INI fueron claramente negativas; la respuesta de la Facultad de Ciencias Económicas tenía «un claro sesgo técnico. Planteaba un aséptico modelo keynesiano en el que el equilibrio económico interno y externo están íntimamente entrelazados... [Se limitaba] a proporcionar una explicación teórica de la que se extraen algunas recomendaciones generales pero coherentes»<sup>37</sup>.

En cualquier caso, hubo tres acontecimientos en los últimos días de 1958 que obligaron a las autoridades económicas españolas a discurrir por caminos más comprometidos, y que ponían en jaque la tímida preestabilización: 1º, la

---

<sup>33</sup> Estapé (2000), p.192: «Cuando se decidió que había que elaborar el Plan de Estabilización, Alberto Ullastres constituyó una comisión de tres asesores, silenciosos y discretos, formada por Joan Sardá, Enrique Fuentes Quintana y yo. La comisión comenzó a funcionar en 1959, pero quiero aclarar que la autoría de aquel plan debe atribuirse únicamente a Joan Sardá, y hoy, en 1999, sigue siendo la operación política económica mejor imaginada y estructurada que ha vivido la economía de este país durante el presente siglo».

<sup>34</sup> Sardá (1994): "La estabilización de la economía española", en Varela Manuel (coord.), *El Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y la economía española*, Madrid, Pirámide.

<sup>35</sup> Fernández Clemente (1999): p.6.

<sup>36</sup> *Ibidem*, p.8.

<sup>37</sup> González (1979): p.176-177.

convertibilidad exterior de las monedas de la mayoría de los países de la OECE, suprimiendo la Unión Europea de Pagos e introduciendo el Acuerdo Monetario Europeo; 2º, el acuerdo por parte de miembros de la Organización Europea para la Cooperación Económica (OECE) de liberalizar aún más su comercio exterior; y 3º, la aplicación efectiva del Tratado de Roma, preludio del Mercado Común.<sup>38</sup> Añádase también que en marzo de 1959 la OECE publicó su primer informe sobre la economía española en el que, a través de sus recomendaciones, planteaba el esquema del Plan de Estabilización: deflación para alcanzar el equilibrio interno público (limitar el déficit del Estado y demás organismos) y privado (restricción del crédito); reforma del régimen de cambios y pagos exteriores junto a la liberalización de los intercambios, compatibilizándola con los recursos exteriores y las reservas monetarias del país; afrontar los problemas del desarrollo económico a largo plazo en mejores condiciones tras la estabilización.<sup>39</sup>

Se sucedieron, por tanto, dos expectativas: la de la opinión pública española, -recortada por la opacidad informativa de la dictadura, pero interesada en la operación estabilizadora al fin y al cabo, como se reflejó en la prensa de la época-; y la quizá más determinante perspectiva europea en aras de la unidad económica, prescindiendo por completo de la España de autarquía. El problema que surgió a continuación fue como convencer al "maximizador de poder" (Franco), puesto que al propio Navarro Rubio no se le ocultaba «la desconfianza casi alérgica hacia cualquier relación exterior... el miedo a ser engañado en la fijación del cambio de paridad de la peseta...el ingrediente nacionalista añadido por la doctrina política de la Falange»<sup>40</sup>. Al parecer, Navarro Rubio y Ullastres<sup>41</sup>, se complementaron -cada uno en su estilo- a la hora de al jefe del Estado respecto del cambio de rumbo económico. Navarro se empleó a fondo<sup>42</sup>, con argumentos conminativos, cuando supo que desde El Pardo se había despachado displicentemente la sugerencia de Gabriel Ferrás, -director para Europa del Fondo Monetario Internacional (FMI), y simpatizante del equipo ministerial-, de que se modificase el tipo de cambio de la peseta en relación con el dólar, (artificialmente fijado por el gobierno en 42 pesetas por dólar) por un tipo más realista. El punto de vista de Ullastres, siempre más

---

<sup>38</sup> Tamames (1991): p.770.

<sup>39</sup> *Ibidem*: p. 771.

<sup>40</sup> Fernández Clemente (1997): p. 7.

<sup>41</sup> *Ibidem*: p.11.

<sup>42</sup> Navarro Rubio (1991): p. 125: «Insistía una y otra vez en mis argumentos: si Ferrás se iba de España, nuestro país se hundiría. De repente, me di cuenta de que uno de mis argumentos daba en la diana del sentimiento patriótico del Jefe del Estado: *Mi General, ¿Qué pasara si después de restablecer la cartilla de racionamiento se nos hielan la naranja?* - No supo que contestar».

discreto en sus declaraciones, ha sido sucintamente contado por él<sup>43</sup>, existiendo una interesante versión novelada del mismo<sup>44</sup>.

Estabilizar, por consiguiente, significaba “ajustar la marcha y restablecer el equilibrio interno y externo de una economía nacional”<sup>45</sup>. Ya habían existido antecedentes estabilizadores en la historia económica de España: la política económica promovida por Fernández Villaverde -y los ministros de Hacienda que le sucedieron entre 1900 y 1912- procuró acabar con la quiebra en 1899 de la disciplina financiera y monetaria por motivo de las guerras coloniales. En parecido sentido, el Plan de 1959 se inspiraba en el Plan Erhard de la Alemania Federal (1948), y en el Plan Rueff de Francia (1958), sobre los que Joan Sardá, inspirador y consejero del programa español, poseía amplios conocimientos teóricos y prácticos, por su vinculación con el grupo alemán de economistas liberales ORDO<sup>46</sup>.

Considerando que existen reputados análisis<sup>47</sup> del Plan de Estabilización, (dado a la luz pública los días 20 y 21 de julio y aprobado por Decreto ley 10/59 de “Nueva Ordenación Económica”), simplemente aquí cabe reseñar, de modo sintético, las medidas adoptadas por el mismo:

- Limitación del gasto total del sector público a 80.000 millones de pesetas.
- Supresión de las emisiones de fondos públicos, cercenando la pignorabilidad de éstos, motivo de la expansión crediticia.
- Limitación de crédito del sistema bancario al sector privado con un tope de 163.600 millones de pesetas al descuento de efectos y la concesión de créditos.
- Fijación de tipos de interés más elevados, siguiendo las medidas de 1957.
- Establecimiento de depósitos previos para las importaciones privadas, de hasta el 25% de su valor, con el fin de combatir la importación especulativa.
- Ingreso de España en la OECE el 20 de julio de 1959.
- Liberalización para una serie de mercancías de los países de la OECE y supresión de su licencia de importación, así como otras promesas comerciales globalizadoras.
- Fijación de 60 pesetas por dólar, prescindiendo del cambio anterior: desaparecieron los cambios múltiples para importación y exportación; se

---

<sup>43</sup> Ullastres (1994).

<sup>44</sup> Tamames (1976) cap. V, 107 a 135; p. 113: “-Siendo yo profesor de Historia-decía el propio Hervás [trasunto de Ullastres] sería un ingenuo si a estas alturas creyese en la «mano visible» del mercado, como si se tratara de algo tan lógico, natural y necesario como el sol que nos ilumina. Pero aunque en vez de una mano haya bastantes más, y aun aceptando que todas ellas son perfectamente visibles, lo cierto es que el mercado permite que la asignación de recursos se haga de forma más eficaz que la mejor de las ideables por cualquier conjunto de burócratas dispuesto a intervenirlo todo”.

<sup>45</sup> Tamames (1991): p.768.

<sup>46</sup> Sardá (1994) y Sánchez Lissen (2005).

<sup>47</sup> González (1979), Fuentes (1984) y Varela (1990).



frenó la importación, fomentando la exportación y la entrada de divisas a través de los servicios (turismo).

- Fomento de la entrada de capital extranjero e impulso a la emigración, tras la devaluación de la peseta: las remesas de los emigrantes crecieron un 43%, ganando 18 pesetas, al pasar de 42 a 60 pesetas por dólar. No obstante, con respecto a la exportación de mercancías, por sus especiales circunstancias, no resultó tan competitiva.
- Implantación de un nuevo Arancel a partir de 30 de mayo de 1960.
- Concesión de una amnistía para la repatriación de capitales.
- Libertad de precios en el interior de las mercancías previamente liberalizadas en el comercio exterior.
- Cierre de 19 organismos oficiales de control de precios.
- Creación de un subsidio de paro, previendo la inicial recesión que el Plan de Estabilización produciría.

En suma, los primeros efectos del Plan de Estabilización fueron alentadores, reconociéndose su triunfo inmediato por parte de las Misiones de la OECE. Las medidas fiscales y monetarias eliminaron la abundancia de demanda interior, se liquidaron stocks, mejoró sustancialmente la balanza de pagos y se contuvo la inflación. No obstante, se produjo una contracción inicial de la actividad económica, acentuada por los sectores con dificultades (carbón, maquinaria, textil y papelera) y aumentó el paro, -se redujeron los complementos del salario base para sectores enteros – paliándose con la posibilidad de la emigración<sup>48</sup>. El Plan supuso además un cambio psicológico positivo para el país. Los hábitos del empresariado, centro de interés de esta investigación, se transformaron: hasta la fecha aquella «política de desarrollo hacia adentro había creado unos intereses económicos empresariales cuya suerte se decidía por la continuidad de su protección. El empresario en ese sistema económico particular tenía que ser mitad organizador/innovador de su empresa, mitad burócrata, esto es, relacionado *con*, e influyente *en* las decisiones de la Administración, en cuyas manos estaba una buena parte de la suerte de su cuenta final de resultados»<sup>49</sup>. La incertidumbre continuó, en cierto modo, hasta la introducción del Arancel de 1960, pero la euforia entre los autores del Plan se contagió<sup>50</sup>.

---

<sup>48</sup> Tamames (1991): pp. 767-778.

<sup>49</sup> Fuentes Quintana (1984): p. 37.

<sup>50</sup> Barbé et alia. (1989), p. 130: «El Plan de Estabilización fue todo un éxito ya antes de transcurridos seis meses de su implantación. Se produjo un cambio muy importante, el cambio de expectativas del país. La gente se creyó eso de que la inflación se había acabado para siempre, *forever*. Este cambio provoca la venta de los *stocks* especulativos, hace que los créditos *stand-by* ya concedidos no hagan falta, hace que los ingresos por turismo pasen de 75 a 300 millones de dólares... ¿os parece poco? A los

Por otra parte, la opinión pública comenzó a interesarse por el nuevo equipo económico, que practicaba un lenguaje más fresco y directo<sup>51</sup>, que explicaba sin ambages lo que pasaba, por medio de su principal órgano, *Información Económica Española*, y a través de numerosas declaraciones ministeriales. Comenzó a citarse la palabra “inflación” -término hasta entonces prohibido en los informes oficiales-, por ejemplo, y Ullastres inició una apreciable tarea pedagógica dirigida a empresarios y medios de comunicación que explicase el alcance de las medidas tomadas por parte del Gobierno. En la Feria de Muestras de Bilbao de 1960, como muestra, expresaba así las conexiones de los mercados interior y exterior, junto con la política arancelaria:

«El mercado exterior tiene que ser para vosotros una cosa normal, una parte de vuestra preocupación tan intensa como el interior. El mercado interior, en definitiva, no debería servir más que para apoyar vuestro mercado exterior en todos los aspectos; sólo así tendréis la seguridad de que el mercado interior os será también reservado. Porque si pensáis en el mercado interior exclusivamente, entonces es cuando yo empiezo a tener miedo al día, en años futuros, en que haya que ir rebajando los aranceles. Sólo si habéis recogido desde ahora el reto de la competencia internacional y habéis ido a dar la batalla allá donde el contraste de precios y de costes no es ficticio y donde no hay escandallos negociados con la Administración, entonces es cuando podéis tener la seguridad de que el mercado español de los bienes privados será vuestro, y serán vuestros además, a mayor abundamiento, muchos de los mercados internacionales...»<sup>52</sup>

No obstante, la oposición dentro del Régimen al conjunto de medidas estabilizadoras no descansaba, y el grupo de Ullastres –junto a Navarro Rubio- se encontró siempre con la enemistad de poderosos adversarios: Secretaria General del Movimiento, Organización Sindical, Ministerio de Industria y el INI: el viejo sistema seguía convencido del predominio de la empresa pública sustitutiva de importaciones y ajena a los costes, insistiendo en la defensa de las medianas y pequeñas empresas ineficientes e infladas de crédito, y defendiendo la revolución social pendiente a cuenta del falangismo. Se originaron enfrentamientos personales en el propio Consejo de Ministros tiempo después a propósito del rumbo económico tomado,<sup>53</sup> pues era evidente que «Ullastres, tanto por su profesión de economista como por las influencias ideológicas –Stackelberg, Eucken, el grupo del Instituto de

---

seis meses había 500 millones de dólares de reservas, cuando habíamos arrancado de menos 12 millones. Del 59 al 65, sin interrupción, la balanza de pagos presenta superávit, tanto en la balanza de transacciones corrientes como en la de capitales. Como consecuencia, las reservas suben espectacularmente durante todos estos años».

<sup>51</sup> González (1975): «Como me diría el profesor Sardá “el tema es mucho más de música que de letra”».

<sup>52</sup> Ullastres (1965): p. 455-456.

<sup>53</sup> Fraga (1980), p.41: « [El Consejo de Ministros daba] lugar a una serie de cruces interesantes. Unas veces, nacían de la materia Agricultura y Comercio, por ejemplo; estaban casi siempre contrapuestos; Cánovas [el ministro de Agricultura] quería precios remuneradores para los agricultores, y Ullastres precios bajos para el consumidor. Solían ser éstas las discusiones más largas, porque Cánovas era capaz de repetir los argumentos muchas veces. En otros casos, había rivalidades personales...Pronto se formaron dos bandos: uno, claramente reformista, y otro, de ideas contrarias».

Estudios Políticos, etc. -aceptaba y defendía, con escasas reservas, el modelo liberal en economía. Tal vez Navarro, intuitivamente más consciente de los defectos del mercado, tenía más reservas mentales en cuanto a aceptar una economía incontrolada»<sup>54</sup>.

En cualquier caso, la liberalización de la economía española siguió adelante, y sus protagonistas alcanzaron altas cotas de reconocimiento público, siendo denominados popularmente como los "tecnócratas", caracterizándose por ser «los únicos políticos franquistas que no reconocen que forman entre sí un grupo, que consideran como ocasionales o azarosos algunos caracteres que los distinguen...que piensan, hablan y actúan de una determinada manera muy característica, y dado además que aparecen estrechamente vinculados al mundo de los negocios y al Opus Dei, la impresión general es que constituyen un grupo de presión con bastante éxito»<sup>55</sup>.

Ullastres reconoció en ocasiones la contraposición entre *políticos natos* y *tecnócratas*, alegando la importancia fundamental de la Economía en la toma de decisiones, bajo un cariz maximalista:

«A estas alturas, al político nato que tiene alergia a la economía y a la técnica le resulta muy difícil funcionar. Casi todos los temas que se plantean en la vida nacional o internacional, al final, son temas económicos... Los planteamientos políticos en un mundo como el que vivimos ahora no tienen validez por sí mismos...Una idea política es viable en nuestros tiempos, solo si la ejecuta el mismo que la tiene...Si realmente hay que hablar responsablemente de lo que hay que hacer políticamente en España, no puede hablar responsablemente más que el que lo ejecuta»<sup>56</sup>.

Es claro que desde marzo de 1960 el Plan comenzaba a cosechar frutos, y desde entonces «se relajan algunas restricciones y se rebajan algo los tipos de interés. A mediados de 1960, la economía ya empieza a mostrar signos de crecimiento, y para el conjunto del ejercicio, el PNB se reduce mínimamente»<sup>57</sup>. Llegaba, por tanto, la hora de hacer otras cosas, puesto que el Plan cumplía-normativizando y europeizando- su fin. Para Ullastres quedaba claro que tras la Estabilización llegaba la hora del desarrollo. Convince a Navarro Rubio de que acuda a España una misión de expertos del Banco Mundial para que recomiende cómo lograr un objetivo del 5% anual de crecimiento de la renta nacional a precios constantes. Aquellos consejos se transformaron en *El Informe del Banco Mundial en España*, apoyado con las valoraciones de Velarde, Estapé, Sureda y otros técnicos españoles. A fines de diciembre de 1961, Ullastres envía una carta a Franco -

---

<sup>54</sup> González (1979): p.28.

<sup>55</sup> De Miguel (1975): p. 223.

<sup>56</sup> *Ibidem*, pp. 224-225.

<sup>57</sup> Varela (1990): p.53.

acompañada por un estudio de lo alcanzado en el proceso de sustitución de importaciones desde 1939- en la que recomendaba un cambio de política. En su escrito manifestaba que el Plan no daba más de sí, y que debía confiarse a una agencia especializada la conducción de un programa de desarrollo; caso de que no se hiciese de este modo, plantearía su dimisión como ministro de Comercio<sup>58</sup>.

En un amplio prólogo al número 50 de la revista *Arbor*, dedicado al desarrollo económico y su planeamiento en España, proveía Ullastres una especie de declaración programática del gobierno, mostrando su opinión favorable a cierto grado de planificación indicativa para la economía, en la cual un nuevo tipo de dirigente empresarial ha de encontrar su papel:

«El momento más difícil, la resistencia más fuerte que encuentra un país subdesarrollado para salir de dicho estado, es ese despegue, ese "take-off", que no se logra generalmente más que con una acción coordinada del Estado y de una ayuda exterior absolutamente necesaria para insuflar muchos de los elementos de que carece el país en cuestión...

En una economía estabilizada, es decir, en una economía sin alzas de precios, consecuencia de demandas desorbitadas, el empresario-tipo de un país en vías de desarrollo o subdesarrollado, más bien tímido, con visión a corto plazo y sin posibilidades de prever científicamente la demanda futura para su sector, se muestra siempre o casi siempre remiso en invertir al no tener la seguridad de su incrementada capacidad de producción pueda encontrarse cubierta con la adecuada demanda creciente...

...no se trata aquí de discutir los equilibrios básicos coyunturales dentro de los cuales ha de producirse el desarrollo: el equilibrio monetario, el de precios, el de la balanza de pagos. Lo que se plantea como problemático es el equilibrio de orden estructural, intersectorial, de la totalidad del sistema. El problema consiste en que todo mecanismo perfectamente equilibrado carece de estímulos dinámicos endógenos y, por lo tanto, tiende a convertirse en estático, entrando así en conflicto con el concepto mismo de desarrollo».<sup>59</sup>

Lo que deseaba Ullastres era discriminar positivamente entre los diferentes sectores productivos que contribuyesen por su rentabilidad, rapidez de maduración de las inversiones, ocupación de mano de obra, efecto multiplicador, o localización geográfica, para que alcanzasen de ese modo el máximo rendimiento económico-social de los recursos y esfuerzos aplicados. En su opinión, también ocurría que los términos de intercambio empeoraban para los países en desarrollo, ya que los precios de sus exportaciones (materias primas, alimentos) disminuían más rápidamente en el mercado internacional que sus bienes importados (maquinaria, aparataje, etc.), de precio más sostenido.<sup>60</sup>

Sorpresivamente, a partir del triunfo de la Estabilización llegaron las primeras vacilaciones. Solía indicar Fuentes Quintana que «no es posible realizar

---

<sup>58</sup> Barbé et alia. (1989) : p.129-133.

<sup>59</sup> Ullastres (1961).

<sup>60</sup> *Ibidem*: p.28-32.

reformas económicas perceptibles en las instituciones económicas de España en situación favorable de balanza de pagos. Las reservas exteriores matan la voluntad reformadora en España de los gobiernos de cualquier signo político. Y esto es lo que sucedió en España a partir de 1961»<sup>61</sup>. El Arancel de 1960 (propiciado por Ullastres, que sustituía al ultraproteccionista Arancel Cambó de 1922), la rigidez del mercado de trabajo, así como la dinámica propiciada por el autoritarismo burocrático al frente de los futuros Planes de Desarrollo, todo ese cúmulo de circunstancias, pues, azuzaron las primeras controversias internas dentro del equipo ministerial<sup>62</sup>. Fuera por reticencias, -propias de Ullastres o del resto de su equipo-, respecto a la figura que conduciría los Planes de Desarrollo que se avecinaban (Laureano López Rodó), o fuera por serios choques- visibles en el clima político del momento<sup>63</sup>- entre los ministros Navarro Rubio y Ullastres respecto a las competencias departamentales de ambos,<sup>64</sup> la cuestión es que el 7 de julio de 1965 los dos cesaron en sus respectivos puestos, tras la constitución de un nuevo gobierno de Franco, con clara ascenso de otros miembros del Opus Dei<sup>65</sup>.

## **1.2 UNA HERENCIA COMPLICADA: EL INI DE SUANZES EN 1959-1963.**

Si el cambio había llegado a los Ministerios de Comercio y Hacienda, con el designio de poner en práctica la operación estabilizadora, con resultados positivos, según se pudo apreciar anteriormente, por el contrario, en el caso del entonces máximo intérprete del "nuevo estado industrial" en España, el INI, su situación resultaba compleja. Las dificultades de financiación del Instituto, amén de los intentos por controlarlo políticamente, configuraron el ocaso definitivo de Juan Antonio Suanzes, su presidente y fundador, tras el Plan de Estabilización de 1959.

---

<sup>61</sup> Fuentes (1984): p.39.

<sup>62</sup> *Ibidem*, p.28: "la designación de un administrativista [López Rodó] para coordinar la política económica española.-tuvo graves consecuencias para dicha política... de 1957 a 1964, puede hablarse de una coincidencia fundamental de los economistas no sólo sobre la necesidad, sino también con el contenido y propósito básicos, de la política estabilizadora. Sin embargo, el comienzo de la planificación del desarrollo nos dividió profundamente..."

<sup>63</sup> Fraga (1980), p.92: « [Francisco] Giménez Torres [subgobernador del Banco de España de 1962 a 1967] me habla de un claro distanciamiento entre Navarro Rubio y Ullastres, y cree que el segundo será sacrificado».

<sup>64</sup> López Rodó (1990): "A raíz del discurso pronunciado por el Ministro de Comercio en la Feria de Muestras de Bilbao en el que trató del Plan de Estabilización en todas sus facetas (no sólo los intercambios con el exterior, sino también los aspectos fiscales y financieros), Navarro Rubio estimó que Ullastres había entrado en las esfera de las competencias del Ministerio de Hacienda lo cual no lo podía tolerar. Desde entonces las relaciones entre ambos se distanciaron cada vez más y no consiguieron llegar a una fórmula de buen entendimiento. Tenían caracteres muy distintos uno y otro, lo que hacía difícil su compenetración".

<sup>65</sup> Fraga (1980) p. 142: «Lo importante era la entrada de López Rodó, flanqueado por el tesorero del Opus, Espinosa, y por García Moncó en Comercio; nombramientos muy desafortunados, como se vería en el lamentable asunto Matesa».

Hay anécdotas que definen toda una época, y la que sigue a continuación acaso no es menor, pues señala determinadas actitudes que definen hechos e ideas que vendrían con posterioridad.

El 27 de octubre de 1959 el cónsul de España en Filadelfia remitía una carta a Suanzes en la que le informaba de una noticia aparecida días atrás en el *New York Times* a propósito de la utilización siderúrgica de cock obtenido por un nuevo proceso de lignito que se aplicaba en Alemania Oriental, base esencial de la industrialización de aquel país, por si pudiera servir como orientación a los intereses del INI. Asimismo, el cónsul criticaba las manifestaciones del embajador norteamericano John Davis Lodge ante los miembros del American Club reunidos en el Castellana Hilton el día 19 de aquel mes, en las que elogiaba la puesta en marcha en España de las medidas económicas estabilizadoras de julio, deseando que fuese «el paso a una mayor confianza en la iniciativa privada, en vez de en las empresas dirigidas por el Estado, para satisfacer las necesidades de los consumidores».

Suanzes respondió al cónsul expresándole su firme convencimiento respecto de la incapacidad del ahorro privado en aras del desarrollo económico nacional, además de manifestar la falta de agilidad de Estados Unidos frente al empuje industrial soviético, durante un acto en el que se convirtió en su involuntario protagonista:

“En un reciente almuerzo ofrecido en la embajada a la que Ud. se refiere, a un numeroso grupo de industriales americanos y en el que yo estaba a la derecha del Embajador, éste hizo un panegírico un poco violento y tal vez poco oportuno, sobre las ventajas de la iniciativa privada, que habían sido el origen de la grandeza de su País y aunque por la buena amistad que a él me une, le tiré de la chaqueta y de la manga todo lo posible, no pude lograr nada porque el hombre estaba embalado y era difícil, en cualquier caso, detenerle y como él se había expresado, naturalmente, en inglés, los ojos de todos los comensales se fijaban en mí, reclamando un comentario. No pude hacerlo porque contestó al discurso nuestro Ministro de Industria, en términos adecuados, por lo que, según la etiqueta, yo no podía intervenir, pero atendiendo a los deseos de los demás y del propio Ministro, me limite a brindar en los siguientes términos:

*"Brindo por el primer Sputnik que sitúe en el espacio la iniciativa privada americana".*<sup>66</sup>

La anécdota retrata de modo fidedigno a su autor, en la defensa que éste siempre hizo del papel tutelar del Estado en la industrialización de España, desde que en 1938 se hiciera cargo de la cartera de Industria y Comercio en el primer gobierno del bando franquista en la guerra civil. Se trataba, en el intercambio epistolar citado, de una breve pero tenaz confianza en el sector público de la

---

<sup>66</sup> Archivo de Juan Antonio Suanzes, caja 122, registro 8854.

economía del país, junto a un cierto antiamericanismo de fondo y una sorprendente admiración hacia el gran enemigo ideológico de la pasada contienda.<sup>67</sup>

La biografía de Juan Antonio Suanzes (1891-1977) explica algunos rasgos de su proceder en las vísperas de una autarquía que económicamente no funcionaba: se trataba de un ingeniero de la Armada, amigo de Franco, con amplia experiencia empresarial en el sector privado, donde, en su opinión, se conculcaron, a raíz del *caso de La Naval* en los años veinte y treinta, los intereses estratégicos de la defensa nacional.<sup>68</sup> De ahí su recelo a la presencia de capital privado, sobre todo extranjero, en ámbitos relevantes para la producción; aparte de que Suanzes formase parte de la tradición militar de las comisiones de movilización industrial que analizaron, como se dijo, desde 1916 las posibilidades de adaptación de la industria española a un conflicto bélico, antesala de la autocracia económica durante 1939-1959.<sup>69</sup>

Destacando en varias operaciones de salvamento de buques al servicio de la causa nacional, Suanzes fue recompensado con el Ministerio de Industria y Comercio, donde dio rienda suelta a sus incipientes proyectos de industrialización bajo un sistema autárquico, en concreto «con la mínima dependencia de materias primas y productos de otros países, si acaso los bienes de equipo imprescindibles para desarrollar una economía independiente y autosuficiente»<sup>70</sup>. Tras el fin de la guerra civil, fue sustituido como ministro en agosto de 1939. No obstante, se prepararía a conciencia para forjar la obra de su vida, el INI, fundado en septiembre de 1941, que presidiría a partir de entonces hasta 1963, año de su dimisión; aunque no dejó de controlar en tan amplio período –salvo probablemente en la época del ministro Demetrio Carceller– por sí mismo (entre 1945-1951) o por figura interpuesta la política del Ministerio de Industria. Se ha puntualizado que Suanzes no fue *stricto sensu* el fundador del INI; que no siempre sus proyectos alcanzaron el acuerdo de Franco y Luis Carrero Blanco; que frecuentemente amenazaba con renunciar a su cargo, pero sí que fue uno de los máximos ejecutivos convencidos de las ventajas de la industrialización, sobre un escenario de predominio de la empresa pública en la Europa de aquel momento.<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> Velarde (1978: p. 754-756) matiza que «la relación entre Franco y el intervencionismo iba más por el modelo expuesto por el marxista Samuel Lilley, y que es sabido que relaciona guerra y estatificación, que por un deseo de copiar modelos soviéticos». En cualquier caso, el propio general Franco en sus confidencias a Salgado-Araujo (1976, p.391) no ocultaba su admiración por el avance de la URSS: «Los rusos no pueden olvidar que la política de sus jefes de gobierno les ha permitido ser la segunda potencia del mundo, y con aspiraciones de ser la primera. La cultura ha aumentado de un modo enorme. Allí todo el mundo estudia, todos trabajan y así progresan. Eso se consigue con un mando enérgico y con la gran disciplina que siempre ha tenido el pueblo ruso desde que dominan los soviets». Para comprender la admiración secreta de los fascismos hacia el mundo soviético, también ver Tortella (2000, p. 211).

<sup>68</sup> Ballester (2000): pp. 323-325.

<sup>69</sup> San Román (1999).

<sup>70</sup> Rosado (2003): pp. 788-789.

<sup>71</sup> Comín (2001): pp. 177-211.

De este modo, el INI se convirtió en la clave de bóveda del edificio industrial español en la segunda mitad del siglo XX: representaba en la década de 1950 un 34% de la inversión pública, alcanzando un máximo del 42% en 1955<sup>72</sup>. De 1940 a 1960 el producto industrial creció un 150%, auspiciando las políticas de signo voluntarista iniciadas por Suanzes y continuadas por sus sucesores en ese mismo sentido<sup>73</sup>. Se trató, pues, de un considerable esfuerzo inversor, centrado en el fomento de la producción de energía, bienes intermedios y material de transporte a través de las empresas del grupo<sup>74</sup>, en medio de las trabas de variada clase impuestas por las potencias vencedoras de la Segunda Guerra Mundial, a causa de los precedentes ideológicos del Régimen. No obstante, en sus inicios, resultó un esfuerzo industrial basado en un «marcado retroceso del consumo privado y el mantenimiento hasta 1945 del índice de la inversión –formación bruta de capital fijo- por debajo de los niveles alcanzados en los años treinta y siempre muy lejos, durante toda la década, de los conseguidos en 1928-1929»<sup>75</sup>.

Igualmente, mientras naciones del Sur europeo -que habían sufrido peor fortuna en la conflagración mundial- como Italia, Grecia y Yugoslavia, multiplicaban por 1,7, por 2 y por 2,1 respectivamente sus índices de producción industrial, España, por el contrario, apenas conseguía multiplicarlo por 1,1<sup>76</sup>. Unos medios de comunicación oficiales en los que se señalaba que «el porvenir de España *pertenece y debe ser atribuido* a los arquitectos, a los médicos, a los ingenieros de Montes, Industriales, de Puertos»<sup>77</sup>, junto al trust de empresarios contrarios a la libertad económica<sup>78</sup>, el culto ingenieril<sup>79</sup> a la eficiencia tecnológica pura, más el rechazo casi inherente de tales profesiones hacia la necesidad de calibrar los costes de oportunidad<sup>80</sup>, fueron todos ellos elementos que hicieron posible, entre otros factores, el tránsito hacia una autarquía de insatisfactorias- como se ha demostrado- consecuencias.

El papel desempeñado por Suanzes en el planeamiento de la industrialización en el primer franquismo, y durante los albores de la liberalización económica de 1959, ha sido analizado bajo diferentes prismas, quizá demasiado contrapuestos, como no podía ser menos en una personalidad tan discutida e influyente como la suya: por un lado, aparece el retrato comprensivo de un

---

<sup>72</sup> San Román (1999): p. 16.

<sup>73</sup> Schwartz y González (1978): p. 37.

<sup>74</sup> Barciela y otros (2005): p.124.

<sup>75</sup> García Delgado (1987): p. 169.

<sup>76</sup> *Ibidem*: p. 167.

<sup>77</sup> Velasco (1984): p. 99.

<sup>78</sup> Barciela y otros (2005): p. 121.

<sup>79</sup> Pires y Ramos Gorostiza (2003).

<sup>80</sup> Pires (2001) matiza la tajante separación entre ingenieros y economistas españoles en torno a la percepción, para ambos colectivos, del desarrollo industrial durante la segunda parte del siglo XX, reconociendo en determinados ingenieros la aplicación práctica de los rudimentos básicos de la economía ortodoxa, aunque parece que ni unos ni otros profesionales fueron ajenos por completo a los síntomas de oportunismo político del momento.



hombre y su época<sup>81</sup>; de otra parte, se descubre la pugnaz carrera del líder de la industria pública en pos de cortar o limitar las iniciativas del sector privado<sup>82</sup>; o bien, en un término intermedio, la incardinación de Suanzes en el ámbito de los presidentes de empresas públicas en la Europa de postguerra, como era el parecido caso de Enrico Mattei, máximo dirigente de la Agip italiana en 1945.<sup>83</sup>

En cualquier caso, España poseyó en la primera veintena de la dictadura de Franco un sector público sin excesivas nacionalizaciones, el cual, aunque de menor tamaño que el de las democracias occidentales, admitía una mayor influencia gubernamental dirigida hacia empresas estatales y privadas, y donde los grupos de presión afectos al régimen campaban por sus respetos. Pese a la escasez de divisas y a la limitación presupuestaria del Estado, el INI realizó su mayor esfuerzo inversor entre 1946-1960, pasando del 2,0% al 7,0% en volumen de la inversión nacional. Ésta se concentraba hacia 1963 en no más de una decena de empresas (ENASA, ENCASO, ENE, ENDESA, ENHER, ENSIDESA, H. MONCABRIL, IBERIA, REPESA y SEAT) que alcanzaban el 75% del total, siendo las firmas siderometalúrgicas quienes absorbían un mayor volumen (27,2%), seguidas de las empresas de energía eléctrica (17,6%) y de las firmas químicas (17,6%); representando estos tres sectores un 71,1% del total financiador de las empresas del grupo patroneado por Suanzes<sup>84</sup>.

### **1.2.1. LAS DIFICULTADES FINANCIERAS**

Como se señaló al comienzo de este apartado, el presidente del INI tuvo que bregar con dos problemas de fondo, uno de origen antiguo -la financiación del INI-, y otro sobrevenido a causa del Plan de Estabilización - el control político de aquel- exigido por los organismos internacionales colaboradores del Plan. Las dificultades financieras del Instituto venían de atrás, pues siempre acuciaron la necesidad de divisas que sostuviesen los proyectos del INI, que la magra economía española no daba. A partir de la relativa liberalización de los intercambios exteriores en 1951, y de la ayuda norteamericana de 1953, se paliaron en parte las dificultades, pero no era del todo suficiente, ya que pese a que la Ley de Creación del INI, de 1941, permitía a éste ir en busca de capitales «mediante la emisión de obligaciones, el Ministerio de Hacienda no le permitió utilizar esta facultad. La financiación del INI dependió, por tanto, del presupuesto del Estado, y ahí se encontró Suanzes con las lógicas limitaciones de una Hacienda pobre y de unos

---

<sup>81</sup> Ballester (1993).

<sup>82</sup> Gómez Mendoza (2000).

<sup>83</sup> Comín y Díaz Fuentes (2004): pp. 72-74.

<sup>84</sup> *Ibidem*: pp. 177-182.

ministros de Hacienda que recelaban de sus actuaciones». <sup>85</sup> Sería en 1959, con Navarro Rubio al frente del Ministerio <sup>86</sup>, cuando se pasó a un sistema de emisión de obligaciones canjeables por acciones de empresas dependientes, -con crédito provisional del Banco de España para 1958 por medio-, suscritas en algo más de un 50% por las Cajas de Ahorro, pasando de 4.037 millones de pesetas en 1957 a 135.289 millones en 1963, transformándose en la principal fuente de financiación del período. <sup>87</sup> Los beneficios netos del INI siguieron la estela anterior de resultados positivos, aunque discretos, desde 862,7 millones de pesetas en 1958 hasta 1.262,7 millones en 1963, pasando por 874,4 millones en 1959; 956,9 millones en 1960; 1.050,0 millones en 1961; y 1.230,7 millones en 1962. <sup>88</sup>

Sin embargo, pese al citado conjunto de medidas, Suanzes no ocultaba su preocupación por la salud de las finanzas del INI, y el 17 de abril de 1959 envía al jefe del Estado una carta, apremiándole la necesidad de nuevos recursos:

«De acuerdo con tus indicaciones, te remito copia de la nota que te leí sobre las graves dificultades de financiación padecidas durante los meses que van transcurridos de 1959. Tengo la impresión de que, lo más rápidamente posible, se nos va a entregar una cierta cantidad, pero como estas dificultades vienen arrastrándose desde hace bastante tiempo, siempre resultamos alcanzados por necesidades perentorias, lo que se traduce no sólo en que el Instituto y las Empresas que de él dependen pierden su crédito, sino que las mismas inversiones resultan necesariamente frenadas. Para completar esta información, adjunto a la nota del año 1959 otra que resume las vicisitudes padecidas en la materia durante los últimos meses de 1958» <sup>89</sup>.

Efectivamente, el anexo a la carta dirigida a Franco señala que, de enero a julio de 1958, se suscribió un crédito con el Banco de España por valor de 1.500 millones nominales, «con garantía de la operación de venta de acciones preferentes de ENSIDESA»; asimismo, se comprueba que, entre agosto y septiembre de ese año, el previsto canje de obligaciones no funcionaba según lo acordado, pues se esperaban 1.375 millones por la operación de acciones de aquella empresa, y las Cajas de Ahorro únicamente habían desembolsado 435 millones, entre otras dificultades. Para enero de 1959 la situación no era mucho mejor, pues se hacía

---

<sup>85</sup> *Ibidem*: 181.

<sup>86</sup> Navarro (1976, p. 174) se mostraba particularmente crítico con las reticencias de Suanzes hacia la Estabilización: "El tercer enemigo, un tanto inconcreto y vaporoso, era el orgullo que se sentía por la obra realizada con tanto sacrificio. Se confundía el esfuerzo con el éxito... Cuando en algún caso concreto se puso de manifiesto la escasa rentabilidad de alguna empresa del INI, como Puertollano, por ejemplo, el enfrentamiento descubrió la existencia de motivos no sólo económicos, sino principalmente sentimentales, que protestaban irritados tan pronto como se les hería en lo más mínimo. Había costado mucho, y lo que cuesta vale, cualquier crítica se estimaba, por algunos, como una muestra de incomprensión, desconsiderada y ofensiva".

<sup>87</sup> Martín Aceña y Comín (1991) p. 187: "Por su parte, los créditos nacionales aumentaron de 4.662 millones en 1959 a 11.159,6 millones de pesetas en 1963;... Las aportaciones del Estado, por su parte, se mantuvieron estables, en torno a los 25.000 millones de pesetas. Las cuentas de autofinanciación crecieron, en particular la cuenta de reservas, pero su participación en la financiación total siguió siendo reducida".

<sup>88</sup> *Ibidem*. Para más información, ver epígrafe 6. *Financiación, resultados y rentabilidad* (pp. 183.192).

<sup>89</sup> Archivo de Juan Antonio Suanzes, caja 40, carpeta 134.

constar que «Las Empresas, Actividades y Centros solicitan 1.134 millones de pesetas. El Comité de Gerencia del Instituto reduce la cifra a entregar a 647 millones»; en febrero se advierte que «no disponemos de fondos y sólo el día 28 se nos financia por medio de una cuenta de crédito de 650 millones de pesetas en el Banco de España con garantía de valores»; en marzo seguían los drásticos recortes y se manifestaba que «hasta el 17 de abril no se puede disponer de un anticipo del Tesoro autorizado por el Consejo de Ministros por un importe de 1.000 millones de pesetas, al Instituto de Crédito de Cajas de Ahorros, para ser entregado a este Organismo habiendo transcurrido más de un mes y medio sin ninguna previsión de fondos, aunque a finales de febrero ya se advirtió oficialmente la situación en que nos encontrábamos»<sup>90</sup>.

Las notas aclaratorias aportadas por el presidente del INI manifiestan que lo único que se atendía con normalidad eran los pagos relativos a las retribuciones de personal, ya que «si no se tratase de Empresas Nacionales o controladas por este Instituto se hubiese instado a la declaración oficial de suspensión de pagos ya que la efectiva o de hecho, existe en la mayor parte de las empresas». Todo ello perturbaba «la vida y el trabajo normal de más de 100 directivos de Empresas y Centros, que preocupados por los conflictos financieros diarios, tienen que desatender otras ocupaciones perturbándose ostensiblemente la gestión directiva en casi todas las Empresas», con el consiguiente efecto multiplicador de esta compleja situación para las empresas privadas colaboradoras con el Instituto.<sup>91</sup>

El año 1958 y siguientes son, por tanto, un período de elevado apuro en la financiación de la empresa industrial del INI, que encuentra incluso un tímido reflejo en los medios de comunicación, a raíz de las declaraciones a la prensa que formulara Suanzes tras un viaje suyo a Estados Unidos.<sup>92</sup> El diario *Ya*, por ejemplo, con fecha 10 de octubre de 1958, titulaba “El INI aspira a la participación directa del ahorro popular”, y destacaba las siguientes afirmaciones de su presidente, que contrastaban con el alborotado mar de fondo dentro de las autoridades del régimen:

«Buscamos ahora – dijo el Sr. Suanzes- el ahorro que hasta el momento no se ha manifestado. Y aunque el propósito no deja de ofrecer dificultades, en este instante nos sentimos francamente optimistas dada la presencia de una corriente favorable. Ahí está el

---

<sup>90</sup> *Ibídem*.

<sup>91</sup> *Ibídem*.

<sup>92</sup> En la entrevista aparecida en el diario *Informaciones* de 9-10-58, aparte de otros asuntos, contaba sobre la industria norteamericana: “He tenido tiempo de ver en este viaje – y acentúa Suanzes con peculiar énfasis. La enorme fuerza económica de los Estados Unidos. Es impresionante. El progreso logrado en estos últimos diez años es evidente. Pittsburgh, como ejemplo, en los diez años transcurridos desde mi última visita, se llenó de rascacielos. Pittsburgh, en cuanto a producción de acero, es un Bilbao multiplicado por cuarenta. Antes, lleno de humos; despejado y limpio su cielo hoy, gracias a una campaña de purificación del ambiente sabiamente emprendida. La mayoría de las instalaciones pesadas ya no despiden humos”.

ejemplo de los más de setecientos millones de pesetas destinados a la Siderúrgica de Avilés y aportados en gran parte por el pequeño ahorro. Las ventajas que ofrece la operación de los quinientos millones en obligaciones de la Ribagorza –canjeables en acciones a los cinco años– hacen pensar en que el éxito se repita. Más adelante tal vez pueda irse a la fórmula francesa de cambio variable y a extender este tipo de accionariado industrial a cuantos trabajadores lo deseen, con la intervención de sus empresas y mediante el anticipo de capital que suponga por las mismas, constituido en una especie de ahorro de su personal».

Suanzes no se recataba en aseverar en el diario *Informaciones* (9-10-58) que «el INI sigue siendo el mismo: es un sifón bien cebado, para entendernos. Marcha por sí solo. Lo que ocurre es que estamos intentando llamar al ahorro directo. El INI puede autofinanciarse. Ahora bien: ¿existe ahorro nacional suficiente? ¿Y sería conveniente esto para el resto de la iniciativa privada?...La realidad es, pues, optimista para el INI» En esa fecha, en sus declaraciones a *Arriba* sostiene que el Instituto «por lo que se refiere a su cartera podría desde luego autofinanciarse sobre aquella base»<sup>93</sup> y confiaba en el éxito de las obligaciones convertibles de INI-Ribagorza (500 millones de pesetas de emisión), de las cuales se reservarían 50 millones para los trabajadores del INI<sup>94</sup>.

### 1.2.2 EL CONTROL POLÍTICO AL INI

El otro frente abierto era el interés del ministro Navarro Rubio en seguir las advertencias de la OCE y el FMI a favor de una mayor ortodoxia financiera en el seno de los organismos oficiales españoles, después de la aplicación del Plan de Estabilización<sup>95</sup>. Ambas instituciones internacionales abogaban por un control más estricto de organismos como el INI –cuando no la derogación de éste– el Servicio Nacional del Trigo, la RENFE y otros, «que funcionaban al margen del presupuesto y de modo anárquico, lo que incrementaba el déficit del Estado»<sup>96</sup>. Por este motivo, el 22 de diciembre de 1958 las Cortes Españolas aprobaron la Ley de Entidades Estatales Autónomas, que sometía todo el sistema financiero estatal bajo el mando del Ministerio de Hacienda, con el consiguiente rechazo por parte del Ministerio de

---

<sup>93</sup> Martín Aceña y Comín (1991) p. 189: "En cuanto a la composición del capital propio, el coeficiente de autofinanciación, que mide la participación de reservas y resultados en los fondos propios, sugiere que hasta finales de los cincuenta la autofinanciación era raquítica porque los resultados del holding eran exigüos y porque se practicaba una política minimalista en la constitución de reservas. De 1958 a 1963 la autofinanciación aumentó hasta el 11,4% del capital propio, porcentaje que todavía debe considerarse bajo".

<sup>94</sup> Archivo de Juan Antonio Suanzes, caja 17, carpeta 86.

<sup>95</sup> Hispán Iglesias de Ussel (2006), p. 141: «Navarro Rubio adquirió pronto prestigio en los ambientes económicos españoles. Con el objetivo de llevar a cabo una actividad política económica centralizada alentó los estudios sobre Contabilidad Nacional. Estos trabajos, que aplicaban al caso español los trabajos de economistas como Walras y Leontief, fueron coordinados por Ángel Alcaide y Alfredo Santos Blanco, y en ellos intervinieron los economistas españoles más prestigiosos».

<sup>96</sup> Hispán Iglesias de Ussel (2006): p. 140.

Industria y del propio INI. También el Ministerio de Comercio, evidentemente, sus propias reticencias.<sup>97</sup>

En este orden de cosas, el 16 de diciembre de 1959 Suanzes recibía una carta de Alberto Martín Artajo, ministro de Asuntos Exteriores entre 1945-1957, y en aquel momento era consejero de varias empresas del INI<sup>98</sup>, en la que le hacía constar su preocupación por una información recibida sobre la necesidad de un control completo – político y contable- del Instituto:

«Confidencialmente he podido leer el informe íntegro de Mr. Milton Gilbert, Director de Asuntos Económicos de la OECE, que recientemente ha venido para inspeccionar la marcha de nuestra política de estabilización económica. La prensa no lo publicó completo y en las partes suprimidas hay cosas que interesan al INI, pues en algún pasaje, según pude ver, se pide una suerte de “control central” sobre el Instituto y sus Empresas. No quisieron dejarme el original, ni darme copia, pero te lo prevengo, porque a ti te será más fácil hacerte con él».<sup>99</sup>

En aquel informe, que Suanzes recibió, se felicitaba a los expertos económicos españoles, calificando como “éxito sobresaliente” la iniciación del programa de Estabilización: los precios se mantenían en equilibrio e incluso con un moderado descenso, la nueva paridad de la peseta se mostraba realista, los ingresos por exportaciones aumentaban, la demanda importadora era moderada pese a la liberalización, la balanza de pagos quedaba favorecida, y la posición neta del Instituto Español de Moneda Extranjera mejoraba en 100 millones de dólares. Este triunfo era atribuible «a la completa aplicación del programa por el Gobierno español y a la severidad con que ha sido aceptado por los sectores financiero y de negocios, así como por el público en general». Pese a que se reconocía que, en un inevitable período de reajuste, «en algunos sectores de la industria, la producción ha descendido, mientras que en otros la tasa de crecimiento ha disminuido», el informe de la OECE animaba a «disipar cualquier incertidumbre que pudiera existir con respecto al futuro de la política de estabilización y de la mayor libertad de la economía y debería estar preparado para procurar estímulos más directos a la inversión privada»<sup>100</sup>.

Para ello el informe Gilbert recomendaba un conjunto de siete medidas a corto plazo, someramente aquí expresadas: 1ª, supresión de los controles de precios existentes, salvo para la agricultura, y eliminación de «los controles sobre las decisiones privadas de inversión en el ámbito interno, en particular de aquellos

---

<sup>97</sup> *Ibidem*: p. 141.

<sup>98</sup> Martín Artajo era asimismo miembro destacado de la ACNP, en cuyo “marco autoritario y corporativista no se llegó a formular un grupo sólido de economistas por su propio rechazo de las formulaciones liberales de la teoría económica convencional”, [Braña y otros (1979), p.203]

<sup>99</sup> Archivo de Juan Antonio Suanzes, caja 107.

<sup>100</sup> *Ibidem*.

que se refieren a la creación, expansión o modificación de empresas» (aspecto que no se cumpliría por completo en la industrialización durante el desarrollismo) ; 2ª, liberalización exterior progresiva de materias primas y bienes de equipo; 3ª, fijación de nuevos aranceles suficientemente bajos; 4ª, suspensión de los depósitos obligatorios para importaciones; 5ª, un nivel de gasto presupuestario en torno a 83.000 millones de pesetas para 1960; 6ª, continuar la política crediticia señalada para el primer semestre del citado año; y 7ª, vía libre al ministro de Hacienda para fomentar la inversión privada a través del sistema crediticio, "en caso de que resulte necesario estimular moderadamente la demanda".

A continuación, el informe daba tres consejos a largo plazo, que suscitaron, en concreto el segundo de ellos, la inquietud de Martín Artajo, y que forzó la dura reacción del presidente del INI:

«Además, nos proponemos llamar la atención sobre ciertas reformas a más largo plazo que debieran ser puestas en marcha a fin de asegurar el éxito duradero del programa:

1. La necesidad de una revisión y reforma de las facultades del Banco de España con objeto de hacer de él un instrumento efectivo para el manejo del sistema monetario y crediticio del país. El actual sistema de límites al crédito debe considerarse como un expediente temporal que debe ser suprimido tan pronto como sea posible.
2. Deben elaborarse programas de inversiones específicas y detalladas para el sector público a fin de procurar una guía para el desarrollo económico futuro, compatible con la capacidad del sector privado. A este fin sería esencial instituir un sistema apropiado de contabilidad y control central para las instituciones y empresas públicas autónomas.
3. Debe emprenderse un esfuerzo básico para mejorar las estadísticas económicas corrientes, desde el punto de vista de su alcance, calidad y rapidez, particularmente en el campo de la producción, salarios y balanza de pagos. Creemos que la falta de adecuación de la información estadística actual es un serio obstáculo para la formación de la política económica».<sup>101</sup>

La respuesta de Suanzes no se hizo esperar, y con fecha 7 de enero de 1960, contestó a Martín Artajo, formulando sus deducciones en relación a las advertencias del informe, dándose directamente por aludido:

"El INI es efectivamente y como tu bien conoces, un Organismo absolutamente oficial, directamente dependiente de la Presidencia del Gobierno, cuyo Consejo está íntegramente formado por representantes calificados de los Ministerios Económicos nombrados por Decreto y entre los cuales figura un Interventor designado por el Ministerio de Hacienda –en esta ocasión el Interventor General del Estado– que naturalmente ejerce sus funciones con toda precisión y detalle, disponiendo para ello de todas las facilidades y de un servicio amplio y competente. Es de suponer que la citada personalidad de la OECE no pretende envolver en su implícita acusación, a la Presidencia del Gobierno, a los Ministerios representados en el INI ni al Interventor, aunque real y positivamente les envuelve, isería

---

<sup>101</sup> *Ibídem.*

demasiado!, y es de sospechar que en este caso los tiros se dirigen concretamente hacia la Presidencia del Organismo, que aunque también designado por el Gobierno por Decreto de la Presidencia, cabe admitir –teóricamente al menos- que puede no responder a la confianza en él depositada; pero claro está que eso hay que demostrarlo técnica y prácticamente, y que el hecho de tratarse de una personalidad extranjera lejos de eximirlo de esa responsabilidad, la agrava, sin que esa apreciación merezca comentario ya que, de todas maneras, aparece evidente la repudiable intervención de un funcionario extranjero en materia que por su carácter, incluso político, escapa a una intervención de este tipo.

Me consta, naturalmente, que la citada personalidad no ha hecho ni ha intentado hacer alguna investigación en la Dirección o en la Administración del Instituto, que pudiera permitirle basar una acusación de cualquier clase o tipo y es posible que ese ciudadano resulte al final víctima propiciatoria y más o menos inocente de algún bien intencionado de los que, sirviendo a sus intereses o a sus pasiones, no dudan en atacar el buen nombre de las personas, ni tampoco en poner en ridículo a su Patria...

...Estoy absolutamente decidido a llevar a cabo este asunto hasta el final, utilizando el eslabón de la cadena que tú has puesto en mis manos –y nunca te lo agradeceré bastante- para tirar de todos los demás, poniendo las cosas completamente en claro y exigiendo las pruebas y en su caso las responsabilidades a que haya lugar. Se trata de una cuestión delicada y de justicia que afecta a mi persona y al Presidente del INI como tal y aunque a mí personalmente y quizás por una penosa experiencia no me impresionan estas cosas, las temerarias apreciaciones o manifestaciones, debidamente registradas, habrán de ser puestas en evidencia y sancionadas en lo que esté a nuestro alcance».<sup>102</sup>

A la petición de control político y financiero del INI, auspiciada por los organismos internacionales, y rumoreada intramuros del régimen, se añadiría otro nuevo conflicto para el presidente del INI: la designación de Gregorio López-Bravo, como ministro de Industria en julio de 1962, sustituyendo a Joaquín Planell, un colaborador fiel a Suanzes. López-Bravo - por edad, convicción o efecto de la dinámica liberalizadora que la Estabilización trajo consigo- tenía ideas propias - o inducidas por la planificación desarrollista que llegaba- sobre la industria española, y pareció no contar, quizá en un mutuo proceso de incomprensión, con la colaboración de un Suanzes en claro retroceso político.

Los desencuentros entre el nuevo ministro y el presidente del INI no dejaron de crecer, forzando la dimisión de éste en noviembre de 1963. Suanzes se opuso a que, por ejemplo, ENSIDESA aplazase la construcción de un último horno discutiblemente rentable, o a que se diese un trato comprensivo a Barreiros Diésel en los planes de expansión de esta firma privada. Igualmente, se negaba a ayudar a la empresa Manufacturas Metálicas Madrileñas en sus problemas financieros y organizativos<sup>103</sup>, de la que Nicolás Franco- hermano del Caudillo- era su presidente. La situación parecía insostenible. Tras varios amagos, su dimisión fue aceptada por

---

<sup>102</sup>*Ibidem*.

<sup>103</sup> De la Cierva (1978): p. 270: «La gran factoría de Villaverde entró en funcionamiento a fines de los años cincuenta, con un doble tropezón, aparte del desentrenamiento de los equipos técnicos; por una parte el Plan de Estabilización acabó casi de repente con las restricciones para el comercio de los productos metálicos que se apoyaba constitutivamente en formas de monopolio; con lo que esos precios cayeron de repente. Por otra parte los grandes empresarios metalúrgicos del País Vasco miraban con aprensión el nacimiento de una gran industria competitiva al borde de ese gran mercado en que se había convertido el Madrid de la postguerra».

Franco, quien designó sin demasiado convencimiento al frente del INI a José Sirvent, otro estrecho colaborador de Suanzes<sup>104</sup>.

Concluyendo este apartado, en realidad, Juan Antonio Suanzes - cabeza visible de la autarquía en España- desactivado políticamente y sin fuentes claras de financiación para sus empresas en vísperas de un modelo de economía concertada, a la que se denominó “planificación indicativa”, inspirándose en sus propios informes y discursos, adoleció siempre de una suficiente formación económica, «lo que le llevó a cometer varios errores en los que no hubiera incurrido un lector de un manual de introducción a la teoría económica»<sup>105</sup>. Su dogmatismo, así como quizá su origen profesional militar, dificultó en él -pese a la atalaya privilegiada que durante largos años poseyó- vislumbrar qué tipo de empresa y qué clase de empresario se necesitaba en la sociedad industrial, *el estado industrial*, que en el país se ponía tardíamente - frente a los vecinos europeos más avanzados- en marcha. Sin duda, en este sentido, las interpretaciones -tanto procedentes de la teoría como de la práctica- más convincentes provendrían de la mano de fuentes académicas y empresariales más autorizadas.

### 1.3 ECONOMISTAS EN BUSCA DE UN NUEVO EMPRESARIO

Pese a los condicionamientos históricos observados, el compromiso mayoritario de los economistas españoles hacia la liberalización económica y en favor de una Europa unida encontró cobijo en un elenco de figuras e instituciones - sobre todo de tipo financiero, como era el Banco Urquijo- durante el primer franquismo (1939-1959). Sin ánimo de exhaustividad, entre las primeras destacaron el ex ministro de Hacienda José Larraz, al frente de la “Sociedad de Estudios Económicos y Europeos”<sup>106</sup>, así como los economistas Manuel de Torres, Alberto Ullastres, y Valentín Andrés Álvarez, entre otras personalidades, no demasiadas, que contribuyeron, cada una desde su posición particular, en difundir un espíritu europeísta y liberal entre el empresariado, la opinión pública y los ambientes gubernamentales. Cabe reseñar que la primera denuncia contra el “nuevo orden económico” autarquizante que pretendieron implantar las potencias fascistas europeas correspondió a José Antonio Piera Labra desde las páginas de *Revista de*

---

<sup>104</sup> Franco Salgado-Araujo (1976): p. 398: «He nombrado [Franco] a José Sirvent, que aun cuando me dicen que es algo débil de carácter, está muy impuesto en los asuntos del INI y estoy seguro de que hará una buena labor sin que sea un salto muy grande en la política industrial y financiera de dicha empresa».

<sup>105</sup> Rosado (2003): pp. 788-789.

<sup>106</sup> Perdices de Blas (2003): pp. 562-563.



*Estudios Políticos* (1943), y este sentido, ha merecido siempre interés la peripecia vital y las enseñanzas de Heinrich Stackelberg<sup>107</sup> a su paso por la Universidad de Madrid, y las consecuencias que hubiera deparado al ámbito académico español una existencia más prolongada del economista liberal alemán<sup>108</sup>.

Volviendo a los aspectos que aquí interesan, ¿Cuál es la aportación teórica de los principales economistas españoles en relación a la figura del empresario que comenzaba a dar sus pasos después del Plan de Estabilización? Dominaba - como se ha señalado en la introducción anterior- entre los autores españoles un interés por el pensamiento desarrollista, como no podía acaso ser menos a raíz de la ejecución por parte de las autoridades del primer Plan de Desarrollo para 1964-1967, pero aun así, ¿hubo con anterioridad economistas que destacasen las características de uno de los protagonistas - el director de empresa- de ese cambio? La respuesta es que más bien fueron pocos<sup>109</sup>.

Entre aquellos que con mayor proyección pública sí ofrecieron su criterio, se encontraba Pedro Gual Villalbí, ministro sin cartera en los gobiernos octavo (1957) y noveno (1962) de Franco, secretario que fuera del Fomento del Trabajo Nacional, profesor y catedrático entre 1915-1955 de la Escuela de Altos Estudios Mercantiles de Barcelona, además de destacado representante del proteccionismo en España.

En una conferencia que dictó en la Cámara Oficial de Comercio de Castellón de la Plana en marzo de 1961, se refirió a la necesidad de forjar una nueva mentalidad entre los empresarios. En su opinión, los vicios y defectos de la empresa privada no podían solventarse con medidas legislativas ni con la acción del gobierno, sino por medio de la ética profesional y la psicología económica que pudiera aprenderse en centros de capacitación especializados:

«En nuestro país ya disponemos de Escuelas de Directores de Empresas, en cuyos programas se enseñan aquellas materias y algunas de ellas incluso llevan la garantía de que

---

<sup>107</sup> «Ciertamente que el ejercicio es más importante que la reflexión para la práctica. Un obrero o un deportista sólo ejecutan bien aquello en que se entrenan desde hace mucho tiempo y que practican instintivamente. Mas este ejercicio ha de basarse sobre determinados conocimientos, de manera que en él está presente, en cierto modo, la teoría. Y en cada situación nueva, desconocida y no practicada hasta entonces, fallan la tradición y la costumbre, falla el historicismo, y si no hay un genio que intervenga, sólo puede ayudar a remontarla la inteligencia que calcula con frialdad; es decir, la teoría. En fin, el práctico no comprende, por lo común, que muchas veces los éxitos aparentes de la práctica no son éxitos reales. Se ha demostrado poco a poco que la economía de los pueblos tiene una gran elasticidad frente a todos los errores de tantos y tan diversos políticos. ¡Cuántos experimentos no ha tenido ya que sufrir la economía, y, sin embargo, todo ha salido bien!» (Stackelberg, "La ciencia y la práctica de la economía", *Información Comercial Española*, 1966 [1944] pp. 147-159).

<sup>108</sup> Velarde (2002): pp. 349-366.

<sup>109</sup> Entre las limitadas aportaciones teóricas sobre la figura empresarial, para José María Castañeda, catedrático de Teoría Económica, la clave determinante era el escaso mercado de empresarios en España: «La iniciativa de los empresarios [organizando la producción con plena libertad y equilibrio a largo plazo], dotados de la debida preparación técnica, económica y de organización, no puede ser mejorada ni siquiera por la planificación trazada desde las esferas de la Administración central, que para cada estado de la técnica debería conducir al mismo resultado que la Economía libre. Los fracasos de ésta última habrían de atribuirse a la falta de empresarios capaces, y no es presumible que las exquisitas dotes requeridas puedan ser poseídas mejor por los burócratas planificadores de la Administración» (Contestación al discurso de ingreso de José María Oriol en la RACMYP, 1961).

están fundadas, sostenidas y dirigidas por religiosos; esto es, garantizan, sobre todo, dar un gran fondo moral, un gran sentido ético a la función de director de empresa, imbuirle su sentido de responsabilidad, de comprensión; y preocupa también, quizá en menor escala, porque esto ya se hace en los estudios técnicos de los diversos centros, la cuestión de capacidad. La ética profesional y las ventajas de la moderación en las ganancias y la honestidad en los tráficos se han de difundir y propagar también en conferencias, artículos en diarios y revistas, el cine, la televisión y la radio, poniendo en juego todos los medios para hacer llegar a la conciencia del empresario estos principios de sana economía y de sólida prosperidad»<sup>110</sup>.

Bajo una perspectiva distinta, Román Perpiñá Grau – el autor de *De Economía hispana* (1935) e impulsor en España del análisis económico estructural, también se interesó por el director de empresa. Para el economista reusino, España era, de entre los países civilizados, el que tenía una economía complicada y visiblemente autárquica, no predominando en ella ni el monocultivo ni la industrialización; además de que poseía una arbitraria economía exterior, prefiriendo sólo vender al mundo sus excedentes o importar aquellos artículos que fuesen imprescindibles; todo ello bajo el influjo de políticas arancelarias protectoras de la agricultura y la industria:

«En general, la política económica española ha tenido una sola preocupación: la producción; un solo medio: hacerla toda nacional, y un gran error: creer que el consumo español era ilimitado y de condiciones de capacidad adquisitiva en todas las regiones o zonas del territorio: es decir, no preocuparse más que de la producción sin tener en cuenta los problemas de mercado. Ha querido conseguir un pan, una carne, un vestido, un transporte, una casa y un dinero nacionales. ¿Cuáles han sido los medios? ¿Cuál el sistema?»<sup>111</sup>.

En suma, las importaciones poseían una componente rígida, siendo éstas ineludibles para el buen funcionamiento de la economía española, que eran a su vez financiadas por la exportación de minerales y productos alimenticios, de elevados costes productivos en ambos casos. De ahí que la autarquía fuera perfeccionándose en su calidad exportadora, retroalimentando un bucle de efectos perjudiciales, quedando claro que el desarrollo económico español no era efecto de las medidas autárquicas, sino a pesar de éstas, puesto que ese desarrollo se consiguió por «sucesivos nuevos equilibrios positivos conseguidos por sustanciales demandas del mercado extranjero, que a su vez han permitido el desarrollo y ampliación del mercado periférico de la industria española»<sup>112</sup>, siendo el mercado agrícola de exportación la clave sustentadora de todo aquel proceso.

Perpiñá Grau, decimos, tuvo ocasión de ofrecer su criterio acerca del hombre de negocios, dando en Barcelona la lección inaugural del curso 1963-1964 de la

---

<sup>110</sup> Gual Villalbí (1961): pp. 34-36.

<sup>111</sup> Perpiñá (1994).

<sup>112</sup> *Ibidem*.

Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) con un revelador título: "La mesa limpia del director de empresa". Perpiñá era a la sazón Consejero de Economía Nacional<sup>113</sup>, y en esa conferencia ponía en conocimiento del auditorio que él mismo había conocido muchos años atrás a Henry Fayol, uno de los primeros teóricos de la administración de empresas, cuyas enseñanzas – a la altura de la década de 1960- quedaban ya obsoletas, a diferencia de las enseñanzas del economista belga René Clemens, quien concebía la estructura económica como una serie de círculos concéntricos, en los cuales, en el caso de la empresa, habría de tenerse en cuenta en primer lugar la naturaleza, después los recursos, a continuación la localización, luego los problemas de mercado, luego las cuestiones relativas a la población en adelante, etc. Esa interpretación hace que el director de empresa haya de desempeñarse en su actividad diaria de modo diferente:

«Naturalmente, con esta concepción de Clémens del hombre de negocios, se precisaba quitar muchos papeles de la mesa, pero fueron necesarios otros que los propios del negocio; se requiere un conocimiento de la macroeconomía incluso para la microeconomía, conocer problemas de inflación, problemas de precios, de mercados internacionales, pero en su conjunto (no al día), se requiere conocer problemas de población, de localización, etc. De la mesa del hombre de negocios se tienen que separar papeles y dar los problemas propios, interiores de la empresa, a otras personas para que su director pueda pensar en todo ese porvenir con una perspectiva mucho más amplia. Cuanto más amplia sea esta perspectiva, menos papeles encima de la mesa»<sup>114</sup>.

Además de perseverar en los conocimientos de la micro y de la macroeconomía, Perpiñá recomendaba a los futuros directivos que estudiasen los otros círculos que rodean su carrera, puesto que «tenéis que sentir os hombres de la comunidad, personas humanas, no herejes separándoos por completo de los otros»:

«Si vosotros sois hombres de la comunidad, si apreciáis el sentido verdadero de vuestra personalidad humana, entonces sabréis que hay otras tomas de consideración de la vida y las respetaréis. Y entonces os digo: Respetad y seréis respetados. Es necesario, hoy en día, tal como va el mundo, lleno de insolidaridad, que vosotros seáis también pioneros de este respeto, de todas las orientaciones de la vida, para que la sociedad no se convierta en monolítica, en únicamente económica; sería, aun dentro de vosotros, aplicar puramente el marxismo que no reconoce más que una de las estructuras de la sociedad. Si vosotros hacéis esto, necesitareis algo más que vuestra carrera. Necesitaréis interesaros por problemas de la cultura, de arte, estéticos, de literatura, de ciencias o incluso de filosofía o de teología»<sup>115</sup>.

---

<sup>113</sup> «A pesar de colaborar con el régimen franquista se opuso a las ideas autárquicas. Así, en un informe a un cuestionario de política económica realizado por las autoridades económicas franquistas en 1938 afirma: "Creo por lo tanto sumamente peligroso tomar la palabra autarquía como divisa y tendencia de la política económica del nuevo estado. Con ello se propagaría un tópico que no sería más que una nueva palabra para los viejos tópicos y errores de nuestra inveterada política económica"» (Perdices, 2003, pp.686-690).

<sup>114</sup> Perpiñá Grau (1963).

<sup>115</sup> *Ibidem*.

Concretamente, el verdadero hombre de empresa ha de convertirse en un patricio que combata la miseria y la falta de instrucción, de cultura y de moral; que lidere y ampare, en suma, la responsabilidad social dentro de la firma que dirija:

«Si lográis tener esta perspectiva de que en el mundo hay varias tomas de posición y que la vuestra es una de ellas, selecta, no tanto solamente por la carrera y por los resultados que tiene, sino por ser de la ESADE, entonces llegareis al convencimiento de que tenéis unas obligaciones y unas responsabilidades en la sociedad, lo que en la Grecia antigua se dio en llamar por la belleza de su obrar y la lealtad de su mente el hombre bello y verdadero: el patricio. Sedlo de las comunidades humanas, sedlo de Barcelona, de Cataluña, de España entera e incluso también del mundo entero. Ser patricio no quiere decir dar dinero, simplemente, sino conocer el mundo con la mesa limpia. En esta tercera perspectiva, la mesa tiene que estar limpia por completo de los papeles de los negocios. Y esto no quiere decir que os desentendáis, ni mucho menos, sino que el que llega a eso, sabe tener auxiliares, sabe mandar, rige y controla cuanto hay en su negocio y al mismo tiempo que hace bella la vida, verdadera y buena; le salen muchos más negocios y le van mejor también.

Sed patricios para sentaros a la mesa internacional, para poder conversar sea con damas, militares, clérigos, dignatarios de la Iglesia o políticos y entonces adquiriréis ese respeto, porque habréis sabido respetar»<sup>116</sup>.

De este modo, pensando y procediendo como un patricio que comprende a todos, «como el padre comprende a todos los hijos», considerando que cualquier actividad en el mundo es necesaria, Perpiñá – fiel a su vasta cultura clásica y a su representación “corológica” de la economía – asegura que se dará vida a los negocios «expandidos por toda España e incluso los radicados en Cataluña, serán los que os darán prestigio y lo darán también a nuestra tierra, al igual que beneficio, a toda España, y entonces seréis merecedores también del amor».

Hecha esta sucinta aproximación introductoria, a través de las conferencias de Gual Villalbí y de Perpiñá Grau, pasamos a continuación a analizar en concreto las aportaciones de quizá los tres economistas que – sucesivamente, de manera más articulada y simultáneamente al correr del tiempo– trazaron un perfil del empresario resultante después de la autarquía, así como cual habría de ser el modelo de hombre de negocios con la Estabilización: Manuel de Torres, Alberto Ullastres y Enrique Fuentes Quintana.

Torres apenas llegó a entrever la década de 1960, la de la España de los Planes de Desarrollo, a causa de su repentino fallecimiento en aquel año, pero sí diagnosticó los problemas de la industrialización anteriores a 1959, definiendo en cierto modo un rol subalterno del empresario en el proceso de desarrollo económico. Ullastres resultó uno de los principales protagonistas de la operación política y económica de la Estabilización, como vimos, y en sus declaraciones

---

<sup>116</sup> *Ibidem*.

públicas como ministro de Comercio – acreditadas igualmente por su carrera académica- definió qué es lo que el directivo de empresa debería acreditar a partir de aquella. Y por último, Enrique Fuentes Quintana, quien demandó a través de las diversas tribunas en que tuvo oportunidad de hacerlo, un nuevo impulso a la economía y a los empresarios ante los retos de esos años, y cuya proyección pública adquiriría, evidentemente, una mayor trascendencia después del fin de la dictadura.

### **1.3.1 MANUEL DE TORRES: EL «PROFETA ECONÓMICO», LOS POLÍTICOS Y LOS ECONOMISTAS.**

Acerca de Manuel de Torres se ha ponderado su posición como un «crítico tolerado del Régimen, que le ponía a su disposición tribunas importantes- el CSIC, el Ateneo de Madrid- y crítico implacable del antifranquismo»<sup>117</sup>; también se ha hecho valer su condición de defensor de políticas redistributivas – a través de un impuesto progresivo sobre la renta- que atemperasen los efectos disgregadores del modelo de desarrollo industrial elegido<sup>118</sup>. La trayectoria humana y profesional del profesor Torres ha sido ampliamente glosada, recordando en ella su condición de “hombre para todas las estaciones”: discípulo del hacendista italiano Luigi Einaudi, estudioso de la literatura económica extranjera, político, cliómetra regional, empresario agrícola, impulsor de la Contabilidad Nacional. Descartado de la jefatura de la OCYPE, la oficina de coordinación económica originada a partir de 1959<sup>119</sup>, sin embargo destacaba en Torres, pese a las pugnas del juego político, su clarividencia:

«Propongo, para entenderlo, que distingamos entre la solución estacionaria y la componente transitoria al analizar los resultados de cualquier medida de política económica. Un conservador, como Torres, es un economista preocupado por la componente transitoria.

---

<sup>117</sup> Velarde (1978): p. 643.

<sup>118</sup> Zabalza (2003): p. 413.

<sup>119</sup> En su conferencia “Las finalidades y las consecuencias del Plan de Estabilización” en el Círculo de Economía de Barcelona (noviembre de 1959), expectante ante los resultados finales del Plan, Torres señalaría sobre la libertad empresarial lo siguiente: «Ustedes son muy jóvenes y por consiguiente no han podido conocer lo que es el sistema de libertad de industria. El sistema de libertad de industria está ligado a las condiciones que poseemos los que vivimos en el litoral Mediterráneo, las condiciones empresariales. Esto ha creado a lo largo del tiempo una psicología especial de hombres que admiten su propia voluntad, que admiten su propia responsabilidad, que se juegan su patrimonio todos los días y a todas las horas, pero se lo juegan con la condición de que son ellos los que libremente determinan sus actos económicos. Y claro está, mientras la industria se encuentre en el régimen de expediente y balduque en que hoy se encuentra, en el que para abrir cualquier instalación es preciso pasar un largo calvario de informes y contrainformes, se está matando lo que es precisamente la base del progreso de toda la región más progresiva española, esto para mí tiene más importancia que todas las otras condiciones anteriores pero habrán ustedes observado una cosa y es que en todas las condiciones anteriores existía siempre un denominador común, todas eran incremento de la libertad, incremento de la libertad de despido, libertad de acceso del capital extranjero, libertad de contratación de materias primas, es decir, en realidad las mejores medidas que se pueden establecer sobre la oferta son las que se refieren a la libertad económica interior». (Torres, en *Cercle de Economía 1958-1983: una trajectòria de modernització y convivència*, 1983, p. 213).

Si ésta resulta explosiva, la presunta reforma benéfica –en la componente estacionaria- es mucho peor que no hacer nada: *primum non nocere*. Como conservador, recela más que del diablo de las reformas, bienintencionadas o no, pero ayunas de conocimiento económico; ignorantes de las leyes que rigen el funcionamiento del cuerpo social, pueden producir convulsiones –execrables desde su óptica- dañinas por sus resultados. No es en este sentido un cirujano que interviene sin anestesia... y sin diagnóstico. Ves, si se me permite la imagen, un clínico. Si va a intervenir- le dice una y otra vez al político-, hágalo con conocimientos clínicos, con daño mínimo del mecanismo económico. Unos ojos poco avisados pueden ver en Torres un intervencionista sin teoría, un exaltador de los fallos del mercado; pero no es su caso. Su lucha es siempre una lucha contra la yatrogenia del poder»<sup>120</sup>.

En el conjunto de su obra, destaca *Teoría y práctica de la política económica* (1955), un compendio de ensayos, discursos ( el de su ingreso en la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, que glosamos a continuación) y otras conferencias suyas con un mensaje común: que el gobierno pusiera fin a la segunda década autárquica; y en los que planteaba la necesaria coordinación entre los economistas y los políticos, con el propósito de homogeneizar tanto los objetivos sociales como la política de producción industrial del país, a los que ambos consideraba incompatibles, puesto que, según Torres, un aumento relativo de la producción de bienes de inversión tenía como consecuencia inducida el cambio absoluto de la demanda total, y un empeoramiento de la distribución de bienes de consumo.

En esta situación, para el economista levantino las funciones que caracterizan el orden económico se reparten entre tres elementos a modo de *dramatis personae*: el empresario, el político y el teórico económico. En el caso del primero, su fin consiste en ganar dinero; en el segundo, dirigir el Estado; y en el tercero interpretar el funcionamiento «de ese mundo de relaciones sociales que se llama el sistema económico»<sup>121</sup>. La relación entre el primero y el tercero no tiene por qué ser incierta: «contraponer la práctica del hombre de empresa con la teoría del economista me parece tan disparatado como afirmar que el teórico de la estrategia tiene que ser un mal abogado o que Mr. Fleming jamás construirá con acierto un puente»<sup>122</sup>. El emprendedor cumple aquí una tarea específica:

«La función del empresario consiste en ganar dinero haciendo profecías económicas, precisando el importe de los costes de producción y pronosticando el futuro de los precios. El don de la profecía es, de esta manera, la cualidad sustancial que debe poseer el empresario, y esta cualidad puede robustecerse con la experiencia; pero requiere para su desarrollo dotes innatas más o menos grandes. Es, en último término, un conocimiento que se adquiere por intuición, y la intuición es independiente de la inteligencia y del raciocinio. La intuición es un don natural que Dios dio a unas personas y negó a otras. Pero no le basta al

---

<sup>120</sup> González (1993): XLVI.

<sup>121</sup> Torres (1955): p. 7.

<sup>122</sup> *Ibidem*: p. 8.

empresario el don de la profecía basado en la intuición; precisa además, tener una especial propensión a asumir riesgos. El empresario perfecto está definido, por tanto, por poseer estas dos cualidades debidamente ponderadas. Y las dos, como hemos visto, dependen fundamentalmente de condiciones innatas, aunque susceptibles de perfeccionamiento y desarrollo por la experiencia y el estudio. Si por hombre práctico entendemos el hombre de acción, el empresario es, ante todo, un hombre práctico.

Pero el que sea un hombre práctico no excluye, antes bien, se complementa con que sea un hombre teórico. Porque lo que no cabe duda es que existe una teoría económica de la empresa, lo que no cabe duda es que en la empresa hay una serie de problemas de índole técnico-económica cuya solución solo el economista puede encontrar, una veces como tal economista, otras por los instrumentos auxiliares que debe poseer, si de verdad conoce la economía»<sup>123</sup>.

A partir de su categorización como “profeta económico”, el empresario se enfrenta a los problemas económicos de la empresa, a saber: la estrategia, el sondeo del mercado, el cálculo de costes y los métodos de control financiero de la firma, etc. Una somera enumeración de tales dificultades implica la existencia de un campo teórico «cuya práctica consiste en la aplicación de los métodos técnicos» a dichos problemas, y en donde habrá economistas teóricos de la empresa – expertos en las técnicas investigadoras- y economistas de la empresa prácticos- expertos en aplicar dichas técnicas eficientemente. Lo que a Torres le parece por completo absurdo es contraponer al empresario como hombre práctico frente al economista como hombre teórico. Eso no es óbice para que no exista una teoría de los negocios que va solventándose sobre la marcha, al vaivén de los riesgos que corra cada empresario:

«De otra parte, tampoco puede negarse que hay una teoría de la función empresarial y una práctica de los negocios. Lo que ocurre es que aquella teoría no puede aprenderse toda en los libros, y esta práctica no puede ensayarse en el laboratorio; cada empresario debe aprender el manejo de su negocio corriendo el riesgo con su propio bolsillo. Y en la realidad, y en muchos casos sin saberlo, todo empresario procede de esta forma: induce unas leyes de conducta y las aplica sistemáticamente al manejo de su empresa. Si del hecho de que no existen escuelas de empresarios, como del hecho de que no existen escuelas de políticos, se saca la conclusión de que éstas son actividades prácticas, podremos admitirlo, sin hacer graves reparos a la terminología; pero siempre haremos la salvedad de que existe una teoría del hombre de negocios, de la misma manera que hay una teoría de la política»<sup>124</sup>.

Esa practicidad del empresario parece conllevar a la identificación con el oficio de político, pero las semejanzas entre ambos para Torres no han de llevarse demasiado lejos:

«La interpretación popular que enfrentando la teoría del economista con la práctica del hombre de empresa, llevada por el mismo afán de falsa generalización, ha colocado en planos, si no coincidentes, al menos paralelos, al empresario y al político, porque se trataba

---

<sup>123</sup> *Ibidem*: pp. 10-11.

<sup>124</sup> *Ibidem*: p. 14.

de actividades *prácticas*. Hay que hacer la salvedad, sea de una vez para siempre, que cuando hablo del político me refiero al político de la economía, al político-económico»<sup>125</sup>.

En realidad, las diferencias entre el funcionamiento de la economía de la empresa y de la economía social, como él solía decir, son elevadas. Torres recuerda el magisterio de Einaudi, de quien aprendió que los economistas a lo largo de diferentes generaciones han levantado un edificio lógico con un volumen de sutilezas comparable a la filosofía escolástica. En ese sentido, al hombre de negocios le rodean numerosas dificultades. Situando algunos ejemplos, puede éste dominar dentro de ciertos límites la oferta, pero no así la demanda – salvo indirectamente por medio de la publicidad-, incluso en el supuesto del monopolio perfecto de oferta, el cual, para lograr un máximo beneficio, ha de modificar la escala de producción, y por ende, la oferta, «de tal modo que alcance aquel punto crítico que en honor de su descubridor los economistas conocen con el nombre de punto de Cournot»<sup>126</sup>. Asimismo, el beneficio empresarial dependerá de lo atinado de la profecía sobre el desarrollo de los costes y las perspectivas de la demanda, así como de la coyuntura, es decir, los rumbos y la dirección de la política económica... En suma, según Torres –abundando en otras muestras- el sistema macroeconómico se mueve por unos derroteros que no son los de la microeconomía al uso del empresario; las reglas de la macroeconomía pueden ser no solo distintas sino también opuestas e incluso contradictorias al proceder del empresario, quien no puede parangonarse – a causa de sus dotes prácticas- a quienes se dedican a la actividad política:

«Si después de lo expuesto quiere asimilarse la práctica del hombre de negocios con la práctica del político, encargado de regir la economía nacional, habremos de convenir en que el empresario transformado en político habrá de practicar una conducta distinta y en muchos casos opuesta a la que requiere el manejo de su empresa. Yo no quiero afirmar con esto que el empresario tenga que dar necesariamente mal resultado como gobernante; ni lo quiero, ni lo puedo afirmar, porque numerosos ejemplos lo niegan. Lo que estos ejemplos confirman es que el empresario que ha dado buen resultado como gobernante no ha sido por ser empresario, sino porque poseía además aquellas dotes que Dios regatea a unas personas y con abundancia derrama sobre otras, que caracterizan al político. Y porque, por añadidura, tenía una singular plasticidad mental que le llevaba a cambiar sin esfuerzo su conducta económica, cuando salía del escritorio de su empresa y entraba en el despacho de un Ministerio. Por lo que vamos a demostrar seguidamente que la teoría del economista se encuentra más cercana que la práctica del empresario a la práctica del político, y que en materia de política económica, los llamados hombres prácticos no nos pueden enseñar nada a los teóricos; a lo sumo podrían enseñarnos aquellas cosas que nosotros jamás querremos aprender»<sup>127</sup>.

---

<sup>125</sup> *Ibidem*.

<sup>126</sup> *Ibidem*: p. 16.

<sup>127</sup> *Ibidem*: p. 20-21.



El juego del momento va, pues, en otro sentido. Las preocupaciones y la relevancia del empresario quedan por ahora aparcadas. Para el autor, en su afán por la coordinación de fines económicos en la España que preludia la Estabilización, tanto el tiempo del político como el tiempo del economista son desiguales, debiendo maximizar los dos, por bien del Estado, su utilidad marginal. Es la hora de la política, al menos de la política económica:

«El problema puede también considerarse como una forma de la coordinación económica: la coordinación de fines. Pero en este caso habrán aparecido dos tipos de coordinación perfectamente definidos. Uno es la coordinación preparatoria de carácter eminentemente técnico, que compete al economista. El otro tipo es la coordinación decisoria o ejecutiva, propia del político, que es, en fin de cuentas, quien tiene que ejecutar la política. Está bien claro que incluso en el caso de los fines, si un país carece de órganos técnicos de coordinación, debe necesariamente tener órganos políticos de coordinación. En este último caso no se ha producido la división de funciones a que aludimos al comienzo de este discurso, que es la característica de los problemas de política económica, y entonces el político se ve obligado a suplir, con la rapidez de su intuición, la trabajosa pericia del economista, originándose así la identificación de funciones a que también aludimos al comienzo. ¿Qué ocurrirá en tal supuesto? Para dar adecuada respuesta voy a suponer que el político sea a la vez un gran economista, incluso con preparación y capacidad superiores a quienes pudieran ser sus asesores en la materia. Y esta hipótesis coincide, en algunos casos, con la realidad.

¿Qué ocurriría en tal supuesto?, pregunto de nuevo. Una evidente pérdida de tiempo que, por ser del político, es precioso para los intereses del país. Permitidme expresarlo con términos económicos. Como la utilidad marginal del tiempo del político es superior a la utilidad marginal del tiempo del economista, incluso para el progreso de la economía del país, la utilidad total de las horas de trabajo del político disminuye si éste dedica algunas de ellas a actuar como economista, y la pérdida en utilidad total vendrá expresada por el producto del número de horas así empleadas, por la diferencia entre la utilidad marginal media de las horas del político y la utilidad marginal media de las horas del economista. En virtud de este razonamiento, para el político no es conveniente entretener su tiempo descendiendo al minucioso detalle que debe considerar el economista, por la misma razón que el abogado, aun escribiendo mejor a máquina que su secretaria, gana en eficacia dejando que ésta ponga en limpio sus escritos»<sup>128</sup>.

A continuación, repasando la historia del pensamiento económico, Torres considera que, así como en tiempos de Smith, Mill o J.B. Say la ciencia económica era extraordinariamente popular - distinguiéndose entre la teoría y la realidad- y era leída y entendida por los políticos y los hombres de negocios, empero, a partir de Walras, Jevons y Menger se habría hecho incomprensible para el pueblo; encerrándose la economía, dominada por la abstracción, en una torre de marfil. Para romper con esta situación, acogiéndose a las enseñanzas de la escuela austriaca, de los discípulos de Wicksell y de los teóricos ingleses que en la estela de Marshall recogieron el saber de Smith, Ricardo, Malthus y Mill, lanza de nuevo

---

<sup>128</sup> *Ibídem*: p. 31.

Torres el ofrecimiento de un grupo de profesionales– los economistas– experto en un espacio científico acotado, y prestos en acudir al servicio de la comunidad:

«Pero al salir de su torre de marfil a la palestra pública, los economistas han irrumpido armados de nuevas armas y provistos de inusitados instrumentos con los que pretenden explicar las causas que determinan la vida económica. Con este formidable aparato no quieren ser profetas de ninguna fe, ni defensores de ningún credo, como sus abuelos los clásicos; su pretensión es más humilde y sencilla. Los modernos economistas se han declarado simples técnicos del instrumentalismo económico. Han afirmado que la definición de los ideales que las naciones quieran o deban proponerse corresponde a los mismos pueblos y a los jefes que han tomado ante Dios la responsabilidad de conducirlos a una meta. Pretenden sólo ofrecer a los jefes y a los pueblos el instrumento que pueda ayudarles en la angustiosa y cotidiana tarea de adaptar los escasos recursos a las crecientes necesidades. Han renunciado voluntariamente en cuanto economistas, a la sublime misión de definir los ideales que otros les marcan puedan alcanzarse. Su ciencia, que no es la Economía política, sino la Teoría económica.

Sin embargo, esta humildad implica una recia afirmación de personalidad de la propia ciencia; la aseveración de que hay un campo, todo lo estrechamente agotado que se quiera, propio y exclusivo de la Economía y de los economistas. Y por ello han salido de su torre de marfil a la pública palestra, reclamando por honor y dignidad un puesto en el combate de la vida»<sup>129</sup>.

Después, Torres se extiende en analizar las negativas consecuencias negativas a causa de la asimetría entre fines y efectos de las medidas económicas, que sólo pueden mejorarse por medio de una sólida coordinación económica que integre un plan de producción, un inventario de recursos, un plan de importaciones y exportaciones, y un presupuesto financiero. Sin olvidar, en todo caso, la función paradójicamente práctica de la teoría, puesto que «la principal función del economista es recordar las verdades elementales y sencillas, las verdades olvidadas y dormidas en los últimos y recónditos senos de la memoria»<sup>130</sup>.

En el capítulo II de *Teoría y práctica de la política económica* se formula una dura crítica a la política económica autárquica vigente en España desde 1939, a causa de la parvedad de sus resultados y del derroche de oportunidades perdidas. Se trataba de la conferencia que dio Torres en el Instituto Social León XIII de Málaga en octubre de 1953, invitado por el cardenal Herrera Oria, y que le acarreó ciertos enconzonazos con las autoridades políticas. Torres reconoce que se ha hecho una labor encomiable en algunos sectores (política social, política agraria) aunque en otros (obras públicas, política industrial, política comercial) destaca «la evidente desproporción entre la febril actividad desplegada y la relativa modestia de lo conseguido»<sup>131</sup>. Mostrándose de acuerdo que vivir autárquicamente fue la

---

<sup>129</sup> *Ibidem*: p. 33.

<sup>130</sup> *Ibidem*: p. 55.

<sup>131</sup> *Ibidem*: p. 61.

respuesta al bloqueo internacional de 1945, entiende que, eliminados ya los factores externos perturbadores, recobran toda su importancia los condicionamientos internos. De este modo, se constata el “escalofrío de desaliento” que originan las instituciones que dirigen la economía española, y demanda Torres un organismo central de planificación y coordinación (la futura OCYPE, en la antesala del desarrollismo indicativo de los años 60) al cual se subordinen los planes económicos a largo plazo, y las decisiones a corto plazo; entendida esta nueva organización económica con «sensibles dosis de mercado en el centro, y un entorno de intervención estatal coordinada que haga compatible la eficiencia del mercado con la intervención necesaria para redistribuir renta y suavizar el ciclo»<sup>132</sup>. Después se explaya Torres en conseguir que los fines, la simetría y la técnica tanto de la política social como de la política fiscal se asemejen; denuncia a cierta clase de empresarios que, enrocados en la autarquía, se benefician de la inflación que genera ésta. Se trata, además, de un tipo de empresariado que será objeto de especial crítica por parte de otros economistas más jóvenes destacados del momento (Fuentes Quintana, principalmente) velando en cierta manera por su legado intelectual. También abogaba por una reforma tributaria que insistiera en la imposición directa, y reprochaba la discriminación subyacente en los tipos de cambio múltiple para el comercio exterior pues «con cambios sustanciales en la demanda extranjera y en los costes comparativos, el mal tiene unas características que le dan gravedad inusitada»<sup>133</sup>. Pero donde suena el mayor aldabonazo de Torres contra la economía política del primer franquismo posiblemente sea, en nuestra opinión, en su ataque realizado contra la «trilogía industrializadora» (electricidad, hierro, carbón) coreografiada por el INI de Suanzes. Caracterizándose la industria española por sus series de producción cortas, la dimensión pequeña de sus empresas, las técnicas de producción obsoletas, la insuficiencia de recursos financieros, la hipertrofia en sectores básicos, la reserva del mercado interior, y su modelo antiexportador, no encontrándose, dentro de los partidarios del franquismo, mejor diagnóstico, de los dificultades por las que pasaba el proceso industrializador a mitad de la década de 1950:

«No cabe la menor duda que el proceso de industrialización del país ha avanzado a grandes pasos desde el año 1939 hasta nuestros días. Los índices de producción industrial españoles muestran un tipo de crecimiento que se acerca a la media europea durante el mismo periodo, y ello es el mejor elogio que puede hacerse de nuestra política industrial. Ciertamente que, dada la naturaleza de los datos primarios, debe existir alguna hiperestimación; sin embargo no es verosímil que estos errores sean muy superiores a los habituales en estadísticas de esta clase. También es cierto que una parte del desarrollo de nuestra producción industrial se ha debido a la presión de las circunstancias y no a la

---

<sup>132</sup> González (2002): p.310.

<sup>133</sup> Torres (1995): p. 80.

deliberada de nuestra política económica. Cualquiera que sea la importancia que se dé a estos factores, no cabe la menor duda de que buena parte del desarrollo económico ha sido obra de la dirección taxativamente impresa a nuestra economía.

Nacida la actual política industrial durante la guerra mundial y desarrollada en la época del bloqueo político del país, fue una espléndida muestra del poder creador de nuestro celtiberismo. Y, naturalmente, mientras duraron aquellas circunstancias la improvisación no sólo era magnífica como ejemplo, sino necesaria como medida. Lo que faltaba había que producirlo como fuera, y carecíamos de muchas cosas. Los verdaderos y difíciles problemas con que se enfrenta nuestro desarrollo industrial dimanaban de la restauración de la seminormalidad en que vivimos actualmente. Ante la imposibilidad de tratarlos todos, voy a estudiar brevemente los dos problemas, a mi juicio, capitales. El primero es el de la selección de industrias; el segundo, el de las salidas. Y nuestra posición para resolver ambas cuestiones es altamente insatisfactoria; porque carecemos casi por completo de criterios de selección y, que yo sepa, en los planes de industrialización sólo se ha previsto la organización de la oferta, prescindiendo de un estudio orgánico y unitario de la demanda»<sup>134</sup>.

Dejando atrás *Teoría y práctica...* hay en este autor analizado otra interesante aportación suya - *Misión intelectual del economista* (1956)- en la que combate de nuevo a los grupos de presión que han prosperado en los largos años de autarquía, y en la que a su vez delimita el papel del economista dentro de la sociedad. Realmente, este opúsculo era un mensaje del decano Torres de la Facultad de Ciencias Políticas y Económicas contra Pedro Laín Entralgo, rector de la Universidad de Madrid<sup>135</sup>. Tras los incidentes universitarios de 1956 en Madrid, en *Misión...* denunciaba a determinados círculos intelectuales, a los que compara con los grandes beneficiarios hasta entonces del autarquismo:

«La ausencia en nuestro país de auténticas fuerzas sociales organizadas ha hecho surgir como un sustitutivo, bastardos grupos de presión que por otra parte concuerdan muy bien con nuestro celtibérico espíritu guerrillero. La banca, los conocidos grupos de la industria y de la agricultura, ciertos sectores del comercio son ejemplos bien conocidos de grupos de presión. Pero en todos ellos existe un interés económico que les lleva a lograr, a través de una acción monopolística, un beneficio monetario, que es el aglutinante del grupo, y, a la vez, la característica que define a su bastardía. En la consuetudinaria debilidad de nuestro Estado, los grupos económicos de presión se han desarrollado como hongos monstruosos y han invadido casi todo el ámbito de la economía nacional viviendo parasitariamente a costa del cuerpo social»<sup>136</sup>.

El economista, ante ese escenario, debe evitar encerrarse en la torre de marfil de su actividad científica, a la que parece haberle conducido, según Torres, ese grupo intelectual dominante en España, y debe volcarse hacia una doble actividad transformadora:

«La misión intelectual del economista como la de cualquier científico es evidente y lógica, y no puede consistir si no en estudiar, investigar y enseñar. Pero aparte y por encima de la profesada en las aulas, existe otra enseñanza trascendente: la de adoctrinar a la sociedad, la de mejorarla haciéndola más justa y más estable, más progresiva y equilibrada

---

<sup>134</sup> *Ibidem* (1955): p. 81.

<sup>135</sup> Velarde (1978) p. 644.

<sup>136</sup> Torres (1956): pp. 286-287.

a la vez. Este es el gran servicio que a la sociedad y a la Patria pueden prestar, deben prestar –mejor dicho– los universitarios, si juntamente con su labor docente e investigadora, quieren desempeñar la función rectora a que, naturalmente, están llamados por profesión y como clase social»<sup>137</sup>.

Esa misión cara al exterior, la estrictamente política entre los economistas, tiene que combatir un aspecto recurrente en su obra: el proceso de industrializador seguido en España, que es una fuente de amplios males. A continuación, Torres combate el principio “primero producir, luego distribuir”, puesto que actuando así se desconoce por completo la existencia de tensiones en la demanda efectiva, y por consiguiente, la necesidad de una más equitativa distribución de la renta; rechaza además la erosión del sistema familiar al que conduce el auge de la industria; e impugna los procesos inflacionarios que la industrialización –a través del ahorro involuntario– incorpora consigo. Para él, con el modelo autárquico y monopolista se han inducido un conjunto de efectos perversos propiciados por los grupos empresariales dominantes, motivo de especial preocupación por parte de la entonces generación más reciente de economistas:

«La táctica de los grupos monopolísticos españoles ha consistido en mantener la producción por debajo de la demanda. Los casos del hierro, del cemento, de determinados productos químicos clave y tantos otros, son suficientemente instructivos por los embotellamientos que han originado y actualmente original a la producción española. Así por ejemplo, ha bastado una aceleración en la construcción, generosamente alimentada por el crédito estatal, para que los precios del cemento y del hierro alcanzaran unas cimas muy adentradas en el espacio enrarecido del mercado negro. Lo peor, sin embargo, de la actuación de los grupos monopolísticos radica en el clima social que provocan; en que determinan unos usos que pueden contagiar a todo el cuerpo social, incluso a aquellas instituciones cuya finalidad específica es fomentar el desarrollo económico del país y para las que el ejercicio de la acción monopolística no tiene las trabas naturales que entre los empresarios corrientes. Me diréis que tal contagio es increíblemente paradójico: pero yo os contestaré que en la vida económica lo paradójico es, precisamente, lo normal»<sup>138</sup>.

### **1.3.2 ALBERTO ULLASTRES: «LA SEGUNDA GRAN REVOLUCIÓN INDUSTRIAL»**

Nacido en Madrid, Alberto Ullastres Calvo (1914-2001) comenzó sus estudios de Derecho en la Universidad de Madrid, compaginándolos con los de profesor mercantil, y especializándose en Economía. Fue dirigente de la Juventud de Acción Nacional, organización en la órbita de la Asociación Católica Nacional de Propagandistas (ACNP) de Ángel Herrera Oria, director asimismo del diario *El*

---

<sup>137</sup> *Ibidem*: p. 295.

<sup>138</sup> *Ibidem*.

*Debate*; se trató de un grupo juvenil que acabó integrándose en 1933 en la Confederación Española de Derechas Autónomas (CEDA) de José María Gil Robles.

Durante la guerra civil de 1936-1939, Ullastres fue teniente de complemento del arma de Ingenieros en el bando franquista, participando en los frentes de Asturias, Aragón, Levante y en la 83 División del Cuerpo de Ejército de Galicia, logrando varias condecoraciones, entre ellas la Medalla de Campaña y la Cruz Roja del Mérito Militar<sup>139</sup>.

Después del conflicto bélico, se doctora en Derecho por la Universidad de Madrid con una memoria - *"Las ideas económicas de Juan de Mariana"* - defendida en junio de 1944 ante un tribunal compuesto por José María Zumalacárregui, Luis Olariaga, José López Ortiz, Mariano Sebastián Herrador y Gabriel Usera González<sup>140</sup>. En 1948 se convirtió en catedrático de Economía Política y Hacienda Pública, para pasar posteriormente a serlo de Historia Económica en la naciente Facultad de Ciencias Políticas y Económicas. Vinculado al Opus Dei desde 1940, fue asimismo docente del Instituto Social León XIII, miembro del Instituto de Economía del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) y del Instituto de Estudios Políticos. Ullastres fue una figura intelectual y empresarial identificada con el régimen español surgido a partir de 1939. Atendiendo a criterios de identidad generacional, se ha señalado que Ullastres pertenece a la cuarta generación de la denominada Escuela de Madrid -que iría desde 1900 hasta 1978- caracterizada por una honda preocupación por la realidad socioeconómica de España, una insistente llamada de atención a los políticos y a la opinión pública acerca del necesario cambio de rumbo de la política económica, así como el rechazo a cualquier clase de populismo simplista en la aplicación de medidas de carácter económico, y en la plena aceptación del instrumento estadístico para ello.<sup>141</sup>

Del periodo de Ullastres como profesor<sup>142</sup>, un alumno suyo, el historiador Gonzalo Anes, recuerda bien que sus clases «duraban cuarenta minutos escasos y las daba tres días a la semana. Su claridad, su capacidad de síntesis, lo nuevo del enfoque de la historia sin la complejidad de fechas y de nombres de

---

<sup>139</sup> «Sobre esta trágica experiencia, encontrándose tiempo después Ullastres con Jesús Prados Arrarte -compañero suyo en la cátedra de Flores de Lemus, pero oficial del ejército republicano en la contienda- se dijeron entre sí: "¡Y pensar que uno de nosotros pudo matar al otro de un tiro! Hay que procurar, por todos los medios que no vuelva otra guerra civil!"» (Velarde, 2002b).

<sup>140</sup> Ullastres (1944-1945).

<sup>141</sup> Sánchez Lissen (2007) : pp. 24-25

<sup>142</sup> Hay unos apuntes de sus clases publicados en 1945 por la Delegación del S.E.U. de la Facultad de Ciencias Políticas y Económicas, a cargo de Gonzalo Pérez de Armiñán y Félix Ocón García. En ellos, se traza un panorama de Historia económica universal, -que va desde la vida económica del hombre primitivo hasta los albores de la Modernidad-, en los que advierte, en sus páginas introductorias, que no debe confundirse la historia de la economía con la historia de las doctrinas económicas, puesto que «la primera es presupuesto de la segunda», ya que no es posible «comprender las teorías sin analizar el pensamiento económico que las hizo surgir o que condicionó su aparición. Y no nos referimos al pensamiento de los economistas que la escriben, sino al de los hombres, gobernantes o gobernados, que la hacen o la padecen» (Ullastres, 1945).

reyes, guerreros, batallas y tratados, me interesó sobremanera»<sup>143</sup>. Ullastres fue un estudioso de las doctrinas económicas de la Escuela de Salamanca de los siglos XVI y XVII, particularmente de Juan de Mariana<sup>144</sup> y de Martín de Azpilcueta<sup>145</sup>:

«Dentro de la historia económica, y de sus ideas, me interesó siempre la economía monetaria, sobre todo en la Edad Media y la entrada en el Renacimiento. Y para entender o integrar esa economía monetaria medieval con los conceptos actuales, me dediqué a estudiar la teoría monetaria moderna, inglesa y alemana, que estaba de moda a raíz de las dos posguerras, sobre todo de la segunda. Por eso, había centrado mi trabajo intelectual en las ideas de estabilización, devaluación y liberalización. De ahí fueron saliendo las cosas, poco a poco, tirando de otras, luchando con unos y con otros...»<sup>146</sup>

Aparte de recordar que en 1948 Ullastres tradujo al castellano *El florecimiento del capitalismo y otros ensayos de historia económica*, del estadounidense Earl Jefferson Hamilton, y anotado el principal objeto de estudio en la trayectoria académica de Ullastres (el Escolasticismo económico del siglo XVI), no debería asimismo obviarse otros autores contemporáneos que influyeron quizá en mayor medida en la vertiente pública de su biografía: uno de ellos fue- aparte de Flores de Lemus en su juventud- Román Perpiñá Grau, del que hablamos con anterioridad. Juan Velarde, siempre testigo privilegiado, recuerda que, aparte de la influencia del Padre Mariana en Ullastres, éste le comentó que «tras leer el ensayo de Román Perpiñá Grau *De Economía Hispana* (1936), se había dado cuenta de que en España jamás el proteccionismo era el causante del desarrollo económico, sino que, por el contrario, éste se había producido "a pesar del aislamiento". De ahí, añadía, que, contra lo que pudiese parecer, el abrir la economía española al exterior contribuiría a mejorar el saldo de divisas y, en cambio, lo empeoraba el cierre»<sup>147</sup>.

A pesar del aislamiento internacional, a fines de los años cuarenta visitaron España diversas autoridades académicas favorables a la liberalización de la economía en Europa: una de ellas era Walter Eucken – representante del ORDO-liberalismo germano- que fue invitado en agosto de 1949, junto a Friedrich von

---

<sup>143</sup> Anes (2006)

<sup>144</sup> Acerca del interés de Ullastres por Juan de Mariana, afirma Velarde que en una conversación mantenida con él, le comentó que trabajar sobre el padre Mariana «le había enseñado que en todo proceso inflacionista, aparte de una perversión intolerable y de una pésima asignación de los recursos existía un ataque a la democracia, porque toda inflación es técnicamente un impuesto sobre gente normalmente pobre que, además, no se había debatido en las Cortes» (Velarde, 2002b).

<sup>145</sup> En 1965, Ullastres publicó una introducción (junto a otros trabajos de José M. Pérez Prendes y Luciano Pereña) a la edición moderna del *Comentario resolutorio de cambios* de Martín de Azpilcueta. El "doctor navarrus", Azpilcueta, fue el primer autor – con Domingo de Soto- que incipientemente formuló la teoría cuantitativa del dinero y la teoría del poder adquisitivo. (Ullastres, 1965).

<sup>146</sup> Ullastres, (1994)

<sup>147</sup> Velarde, (2002)

Hayek, al Curso de Problemas Contemporáneos de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo. En los preludios de la era nazi, en 1932, Eucken constituyó la Escuela de Friburgo<sup>148</sup>, cuya influencia - reconocida en aquellas jornadas universitarias por su mensaje y testimonio de dignidad humana y libertad de competencia- , «fue grande entre nosotros. Su libro *Cuestiones Fundamentales de Economía Política*, pasó a revisarse cien veces. Su llegada a Santander motivó una auténtica alegría en círculos cada vez más vastos de economistas españoles»<sup>149</sup>.

Alberto Ullastres- que acompañó a Eucken a la capital cántabra- escribió después junto al economista Miguel Paredes Marcos un artículo en el que, aparte de reflejar el resultado del aquel encuentro ("Libertad y planificación en la Economía"), no se les ocultaba a ambos el trasfondo moral en torno a la elección de uno u otro modelo económico concreto:

«La elección entre libertad e intervención -o del punto de equilibrio de ambas- constituye siempre el problema fundamental de la organización económica de las colectividades humanas, pero en nuestros días adelantado a un primerísimo plano...Tan es así, que, para muchos, las consecuencias puramente económicas del error en la elección del camino -eventualmente: menor eficiencia productiva del sistema económico, menor probabilidad de mejorar la distribución de la renta, etc.- son de orden secundario al lado de los daños culturales, morales, sociales que irremediablemente provocaría el error»<sup>150</sup>.

Este amplio bagaje de intereses intelectuales, académicos, relacionados con el pensamiento económico, acaso tendría ocasión de ponerse en práctica cuando Ullastres alcanzó la cartera de Comercio en febrero de 1957. Pocos meses después de su nombramiento, y quizá en el momento más meritorio, pues se desconocía aún el desenlace de los acontecimientos, el ministro dejaba claro en discursos y declaraciones su modo de pensar y actuar, explicando con un lenguaje natural y directo, desconocido hasta el momento, las ventajas de la liberalización económica.

---

<sup>148</sup> La Escuela De Friburgo -a la que además del citado autor pertenecían Franz Böhm y Hans Grossmann-Doerth- defendía la simbiosis entre el ordenamiento jurídico y el ordenamiento económico, puesto que una de las funciones de un Estado de derecho debería ser la de amparar al individuo frente a las arbitrariedades estatales y los caprichos de los demás ciudadanos. En 1942 Eucken criticó la economía de guerra nacionalsocialista como un orden económico imposible, y frente al *laissez-faire* puro o el determinismo histórico, preconizó una doctrina denominada ORDO-liberalismo (orden) que fraguó la economía social de mercado en la naciente República Federal de Alemania de postguerra. Este ORDO-liberalismo se apoyaba en un conjunto de principios, entre los cuales destacaban: la primacía de una política económica aseguradora del valor del dinero y la prevención de distorsiones en los precios de mercado, la supresión de límites a la entrada en éste de nuevos competidores, el respeto a la propiedad privada, la libertad de contratar, la persistencia y complementariedad de toda política económica, el control de monopolios, la intervención pública en la distribución de rentas primarias y la corrección de los cálculos económicos que generasen externalidades, entre otros. En la Escuela de Friburgo, cuya máxima influencia se alcanzó en Alemania Occidental durante los años sesenta, se señalaba que «una decisión general sobre política económica debería arrojar luz sobre el régimen económico que, en conjunto, se desea. Es así como alcanzan un sentido inequívoco todos los demás restantes actos de la economía política. El análisis científico sería el presupuesto de una organización consciente del orden que permite superar la subjetividad» (Schüller y Krüsselberg, 1991, pp. 101-107)

<sup>149</sup> Velarde (1998).

<sup>150</sup> Paredes y Ullastres (1949).



Por ejemplo, en un discurso en la Feria de Valencia (1 de junio de 1957), se disculpa ante el auditorio a causa de las arbitrariedades administrativas, pidiendo comprensión:

«Yo paso muy malos ratos, señores, cuando tengo que negar a veces, o retrasar, una licencia de importación para una materia prima. Paso muy malos ratos porque comprendo que esto puede afectar, aunque sea ligeramente, a una creación y un mantenimiento de trabajo y a sostener el ritmo de la marcha de la producción nacional en el campo industrial. Pero yo creo que los efectos se reducirán al mínimo por la colaboración existente entre las empresas, los sindicatos y el Ministerio de Comercio. Esta colaboración supone que se tenga un poco de paciencia para determinadas materias primas, que se ajuste la producción a un suministro ligeramente inferior. No será por mucho tiempo, pero hay que enfrentarse a ello»<sup>151</sup>.

En su discurso en la Feria de Barcelona (1 de julio de 1957), procede al despido de la autarquía, y alienta la cooperación económica entre naciones, pronosticando la integración europea:

«En las relaciones con el exterior, la liberación no está condicionada necesariamente a nuestro ingreso en zonas estrictas de libre comercio, aunque viene indudablemente estimulada por el hecho de que a la corta o a la larga esas zonas de libre comercio internacional será una realidad y que nosotros estaremos en condiciones de integrarnos en ellas. Porque, querámoslo o no, la época del “espléndido aislamiento” económico ha pasado o está en trance de pasar, y el mantenimiento de nuestra posición económica interior y exterior pueden exigir, porque la alternativa sería peor, esta nuestra entrada en zonas de cooperación económica internacional»<sup>152</sup>.

Y en su alocución ante la Feria de Bilbao (11 de julio de 1957), se posiciona sin ambages en favor de la libertad de precios en el comercio:

«Hablar de precios es también hablar de libertad económica, si así lo queréis mirar desde el punto de vista de la política económica. Hablar de libertad es hablar de concurrencia y de competencia y es hablar de abastecimiento, y es hablar de muchas otras cosas.

Vosotros sabéis perfectamente cuál es la tónica con que este Gobierno y concretamente quien ahora os habla, han surgido a la vida política...

Para mí, economista, la libertad económica significa en primer lugar libertad en los precios, “manos fuera de los precios”, no interferirse con su mecanismo, dejar jugar la libre concurrencia y que los precios alcancen su nivel. Así habla la teoría, así habla el ideal político y económico de todos y también el nuestro, pero es que para esto se exigen unas determinadas condiciones de juego de fuerzas, una cierta estructura de las instituciones y del mercado. En la medida en que esas condiciones se den, se podrá dejar jugar a los precios, porque alcanzarán el nivel normal que satisfaga por igual a productores y consumidores»<sup>153</sup>.

---

<sup>151</sup> Ullastres (1958): p. 15.

<sup>152</sup> *Ibidem*: p. 45.

<sup>153</sup> *Ibidem*: p. 57-58.

En el mismo acto, atendiendo al panorama extranjero, no elude acudir a la historia del pensamiento económico para interpretar mejor los hechos que se están viviendo en Europa:

«Por cierto, que llegado el tema de la libertad económica con el de esta ojeada internacional, vale la pena hacer un inciso para aludir a la diferencia que va de la Alemania de List (Federico List, el padre del proteccionismo alemán frente al librecambismo inglés, que inundaba sus mercados y destruía sus industrias nacientes) a la Alemania del Profesor Erhard, el actual Ministro de Economía, paladín de la libertad económica, que ha introducido con un éxito sin precedentes, evidentemente, en su país. El país es el mismo, las doctrinas no han cambiado, pero su aplicación produce, sin embargo, resultados completamente diferentes.

Nosotros estamos todavía en la España de Federico List y no podemos ser tan liberales como nos recomienda el profesor Erhard, porque se nos comería económicamente la propia Patria del Profesor. Por lo tanto nos sentimos partidarios de List, aunque seamos en definitiva partidarios de la libertad en general y de la economía en particular, que esperamos alcanzar»<sup>154</sup>.

El modelo de Alemania también suscita al ministro en Bilbao que deben salir del letargo ciertas fuerzas emprendedoras de cara al desarrollo económico de España:

«Permitidme otra alusión al modelo alemán. El milagro alemán no es un milagro ni de ayuda americana, que la han tenido, ni de libertad económica, que la tienen. Para ese avión-cohete que es la economía alemana, la ayuda americana suministró el carburante de arranque después de la guerra mundial. La libertad económica le ha dado unas alas proporcionadas a la potencia del motor; pero el motor estaba ahí y sigue estando, y es el espíritu, la furia de trabajo de los alemanes, lo que se ha podido llamar su "vicio nacional". Vamos a mirar ese ejemplo y, sin dejar que se llegue a convertir en vicio, vamos a tenerlo como virtud muy especial en este periodo próximo que abarca años evidentemente decisivos para la vida económica española interior e internacional»<sup>155</sup>.

A partir de entonces, Ullastres comienza a prodigarse como ningún ministro del ramo lo había hecho hasta el momento- declaraciones a la prensa nacional y extranjera, Radio Nacional de España y TVE, ferias y certámenes, discursos ante la OCDE y el GATT, asociaciones profesionales, etc.- interviniendo en cuestiones relacionadas con los abastecimientos, los aranceles, el desarrollo económico, los efectos del Plan de Estabilización, la reactivación económica, además de la integración y la cooperación económica internacional<sup>156</sup>.

---

<sup>154</sup> *Ibidem*: p. 64.

<sup>155</sup> *Ibidem*: p. 68.

<sup>156</sup> En *Política Comercial Española* (1963), editado por el Ministerio de Comercio, se recogen los discursos y declaraciones pronunciados ente 1958 y 1962 por Ullastres, que alcanzan un total de 53 en dicho periodo.

En ese sentido, en 1961 no se recataría en afirmar ante la Bolsa de Comercio de Buenos Aires que el modelo económico español incumplía los cánones del éxito que estipulaba la teoría clásica:

«La economía española en la primera generación de este siglo se encontraba en una situación que hubiera parecido ideal para los teorizantes de una teoría económica tradicional. Libre de toda clase de trabas, interiores y exteriores, la libre competencia interna e internacional se desarrollaba dando la totalidad de los resultados que podía dar; ni trabas interiores a la inversión ni al consumo, ni interferencias ninguna en el comercio de importación y exportación, ni cuotas comerciales, ni contingentes de divisas, ni dificultad alguna a la inversión extranjera para que fuese a fructificar nuestros campos y nuestras fábricas»<sup>157</sup>.

La escasez histórica del factor empresarial era causa, entre otros motivos, de un lamentable estado de cosas:

«Muchas otras economías entonces y ahora se encuentran en esta situación. En España entonces no progresábamos; en España entonces la renta nacional española no aumentaba o aumentaba en cifras tan pequeñas que prácticamente no podía decirse que nos estuviésemos desarrollando. Las causas de esta situación eran una tradición histórica, poco idónea para desarrollo económico; las perturbaciones interiores de todo orden; una psicología nacional volcada más hacia lo caballeresco que hacia el racional cálculo económico; un desinterés extranjero por el caso español y una ausencia fundamental de capacidad empresarial»<sup>158</sup>.

Sin embargo, la guerra civil supone para Ullastres el aldabonazo definitivo que obligue a un cambio de esquema económico:

«Así quizá hubiéramos seguido muchos años y aún generaciones si no hubiera sido por una sacudida que nos afectó en lo más hondo de nuestro ser nacional y que produjo unas condiciones tales que nos obligaron, aunque no hubiéramos querido, nos obligaron consciente o subconscientemente a tratar de introducir unas medidas de política económica que remediasen una situación de destrucciones físicas, de perturbación moral, de exigencia, no ya de recobrar un nivel económico perdido, sino de recuperarlo y de alcanzar niveles más altos. Fueron esas destrucciones físicas, fue el aislamiento exterior en que nos encontramos en 1939 como consecuencia del estallido de la segunda guerra mundial y después de la postguerra y de los acontecimientos políticos internacionales que nos afectaron, los que nos hicieron emprender una política económica que venía predeterminada»<sup>159</sup>.

Aunque ante otras circunstancias, reconoce que tal vez no se hubieran eximido diferentes tipos de medidas:

«De 1940 a 1950 nosotros seguimos la única política económica que podíamos seguir...Si nosotros aplicamos durante esos años una política económica determinada, no quiere esto decir que la consideremos la mejor, en cualquier circunstancia, en cualquier

---

<sup>157</sup> Ullastres (1963): p. 215.

<sup>158</sup> *Ibidem*.

<sup>159</sup> *Ibidem*: p. 216.

estado nacional, no quiere decir que la hubiéramos aplicado nosotros probablemente en otras circunstancias, porque aquella política económica estaba basada en la necesidad de financiar el desarrollo con unos capitales prácticamente inexistentes»<sup>160</sup>.

Ante la falta en España de capitales interiores suficientes y de ayuda exterior, hubo que acudir a la inversión y al ahorro forzado, generando inflación y racionamiento. Existieron tensiones en la balanza de pagos, pero atenuadas por las alzas de precios simultáneas en los mercados internacionales, consecuencia de la guerra y de la postguerra mundial, sosteniéndose mejor aquella. Pero la convertibilidad del resto de monedas europeas y el control de la inflación en las principales naciones del viejo continente a la altura de 1958, obligaron definitivamente a abandonar el "modelo castizo" español:

«A nosotros, fundamentalmente, nos afectó la entrada en vigor del Mercado Común europeo. Lo teníamos muy cerca, y aquellas medidas que en nuestros diarios a fines de diciembre del 58 aparecieron con grandes titulares, sacudieron la conciencia nacional y nos hicieron percatarnos de que se habría terminado para nosotros una etapa en nuestra política económica: la etapa del aislacionismo, la etapa del poder dictarnos nosotros mismos nuestra política económica sin tener en cuenta las consecuencias exteriores»<sup>161</sup>.

Posiblemente, lo que podía decirse con total franqueza en Buenos Aires no se podía hacer del mismo modo en Madrid.

En cualquier caso, de todas las declaraciones de Ullastres, la que mejor relevancia posee respecto al nuevo papel que a los directores de empresa comenzaba a solicitarse, corresponde a la lección que dictó ante el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) durante el curso 1959-1960. El ministro reconoce ante el auditorio que la empresa española se encuentra en crisis. Al cúmulo de preocupaciones propias del empresario como responsable técnico y económico de la firma, se ha sumado la necesidad perentoria de enseñar a los empresarios el arte de su oficio:

«El empresario había sido un autodidacta toda su vida y ahora ya no se puede llevar una empresa a la buena de Dios. Ahora hay que aprender el oficio, porque cada vez requiere técnica más precisa, la competencia es cada vez mayor, y hay que saber reaccionar en costes, precios, financiación y mercados con la máxima rapidez para no quedarse atrás y no ser derribados en la lucha por la vida. La empresa, en definitiva, es el centro de la vida económica, pero a lo largo de la Historia ha ido evolucionando la empresa y el empresario; el hombre de negocios, tiene su pedigrí también. No es un ser que aparezca ahora en el mundo, que haya aparecido el siglo pasado teniendo que pedir permiso, porque frente a instituciones de mucha más solera tradicionales, aristocracias de sangre, instituciones de

---

<sup>160</sup> *Ibidem*.

<sup>161</sup> *Ibidem*: p. 218.

todo tipo, sea el hombre de negocios un hombre que puede aparecer como un arribista en el mundo actual»<sup>162</sup>.

La empresa es algo más que un simple proceso técnico, pues se ha visto que existía un proceso financiero importante en su interior, necesitando adecuar ambos, junto a los problemas comerciales. Han sido precisamente los norteamericanos quienes detectaron la necesidad de aprender a ser empresario, extendiendo su modelo hacia otras tierras:

«Aquí han empezado ustedes por la cabeza y han empezado ustedes a ser útiles al Estado desde el primer momento, porque, en general, cuando se trata de dar una formación al que cree que tiene una vocación de hombre de empresa, hasta que ese hombre pueda tener una responsabilidad y se engrana en la mecánica general de la economía del país, se tarda mucho tiempo. Ustedes, al mismo que trabajan, aquí, tienen unas responsabilidades de "top management" de alta gerencia de empresa. Las decisiones que ustedes tomen como consecuencia de los estudios, de las investigaciones y de los intercambios de opiniones que aquí tengan, tiene su repercusión inmediata en la calle, en sus empresas, en la economía total del país»<sup>163</sup>.

Tienen carácter general para Ullastres dos aspectos. El primero consiste en que estamos entrando en una segunda gran revolución industrial:

«En primer lugar, el progreso tecnológico que se ha producido y que está dando origen a una segunda gran revolución industrial, que va a dejar pequeña a la primera. Este proceso ha empezado y no se sabe cuándo va a terminar, porque incluye una cantidad de variables mucho mayor que en el primero. Ahora no se trata solo de que ha entrado en juego una nueva fuente de energía, la atómica, sino también los nuevos procesos de automatización, el descubrimiento de nuevas materias, etc. Todo está entrando conjuntamente en ese proceso técnico, para estar alterando continuamente los datos con los que las empresas cuentan y se mueven»<sup>164</sup>.

Y el segundo, que radica en que –a diferencia de la primera Revolución Industrial de fines del siglo XVIII– por mor del progreso técnico, se ha producido una ampliación natural del mercado. Los avances tecnológicos son poca cosa si no encuentran un mercado que les corresponda por medio de la acción de las empresas. El Mercado Común es una óptima muestra de ello, con consecuencias negativas para España:

«La empresa entonces se enfrenta con problemas de reorganización de orden técnico interior que comportan problemas de financiación también muy grandes, y, luego, el problema del mercado, completamente diferente del que tenía hasta ahora, problema de competencia. Si empieza a barajar estas incógnitas que a la empresa le han caído encima, resulta que el empresario, en principio, se encuentra siempre desconcertado, que los

---

<sup>162</sup> Ullastres (1960): p. 91.

<sup>163</sup> *Ibidem*: p. 92.

<sup>164</sup> *Ibidem*: pp. 92-93.

acontecimientos van más de prisa de lo que él podía pensar o prever, y que, según nos hemos propuesto decir aquí, siempre está a punto de que le coja el toro. Hay, evidentemente, países que son los que van en cabeza de este progreso técnico, y que, en consecuencia, son los que plantean la creación de los grandes espacios, de los grandes campos de intercambio comercial para ir dando salida a los productos de esa nueva técnica. Los demás, los que no constituíamos la cabeza del progreso técnico, en este momento, vamos, como consecuencia, un poco a rastras. Mientras hemos estado independizados, mientras el aislamiento nos ha tenido al margen de todos estos procesos, podíamos seguir a nuestro ritmo; a medida que nos planteamos la conveniencia, o la necesidad simplemente- sin elección- de incorporarnos a esa corriente internacional, se nos echan encima los problemas mucho más rápidamente»<sup>165</sup>.

Vistos así los hechos, Ullastres recomienda mantener una relación más sólida entre la empresa privada y el Estado. El Plan de Estabilización de 1959 ha puesto a los empresarios ante la tesitura de solventar dificultades a corto y a largo plazo. Los problemas de las firmas tienen un cariz coyuntural y estructural, pues. Los directores de empresa suelen salvar pronto los riesgos coyunturales, pero hay que mirar más adelante. «Pero, por muchas razones, yo vivo con tanta o más intensidad el problema del futuro que el problema del presente». Ullastres recomienda conseguir el equilibrio rápidamente y con el menor perjuicio posible:

«Los esquema teóricos suponen que la economía busca siempre una situación de equilibrio que cuando se introduce un factor de desequilibrio ella misma pone en juego instrumentos que restablecen el equilibrio; pero esto no es absolutamente válido porque las condiciones sobre las cuales se monta esta teoría no se dan en la realidad, o se dan en forma diferente a como las da la teoría. Es cierto que la tendencia existe y que el equilibrio se acaba restableciendo con mayor o menor dolor a mayor o menor plazo, en un movimiento de tipo coyuntural. Lo que tratamos ahora, por lo tanto, como terapeutas de una situación económica determinada, o cada uno de ustedes en sus empresas, es conseguir que ese equilibrio, esa normalidad se recobre lo más rápidamente posible y con los menores daños posibles<sup>166</sup>.

Igualmente, lo que ocurre en esta crisis industrial es que la empresa privada no es el único factor corrector de una situación económica coyuntural. Ya no vivimos en la época liberal, moviéndose las firmas y los consumidores cada uno por su cuenta. El Estado comienza a convertirse en el Gran Consumidor, así como también en la Gran Empresa:

«Pero, para bien o para mal, sin entrar en el fondo del problema y sin distinguir demasiado entre la situación española y la de fuera, porque realmente hay poquísima diferencia, en todo el mundo actualmente hay un gran consumidor, que es al mismo tiempo gran empresa que no es privada que es el Estado. El Estado, por un lado a través de su presupuesto, con el enorme volumen que tiene de un país actual, aparece como demandante de bienes, es decir, como consumidor y por lo tanto como un consumidor con un peso específico descomunal. Por otro lado, ese propio Estado aparece como una empresa más,

---

<sup>165</sup> *Ibidem*: p. 93.

<sup>166</sup> *Ibidem*: p. 95.

una empresa también gigante a través de las actividades que realiza de tipo privado, a través de las entidades estatales o paraestatales o sencillamente a través de unas actividades que han sido tradicionales del Estado, que no se consideran como empresas, pero que son actividades empresariales, como ejemplo las obras públicas. Este tema discutido y superdiscutido, motivo de divisiones ideológicas en todos los países, es un hecho que yo no voy a juzgar en este momento porque no interesa el juicio que pueda hacer sobre ello. Lo que interesa, en este momento, es verificarlo, dejarlo ahí encima de la mesa como tal hecho»<sup>167</sup>.

En el momento que dicta Ullastres su conferencia, reconoce éste que en España el Estado pesa económicamente bastante. Y se trata de un proceso del que no hay vuelta atrás. «La economía privada, dejada a sus solas fuerzas, ha demostrado a lo largo de la historia en todos los regímenes como el que vivimos sustancialmente aquí, de tipo occidental, más o menos libre, frente a la economía de tipo marxista o comunista, que tarda mucho en dar la vuelta en situaciones coyunturales». Las depresiones coyunturales duran demasiado, puesto que el mecanismo espontáneo de la economía no se adapta con rapidez a los efectos de esta causa psicológica, a su juicio. Y así, el Estado ha comenzado a ampliar su actividad: Se trata de un aspecto que guarda incluso un cierto matiz generacional:

«Me alegro mucho de haber tenido ocasión de romper una lanza en pro de la actividad económica del Estado., porque es evidente que se ha demostrado que un cierto peso económico del Estado en el país es un volante regulador para los movimientos coyunturales, que se producirían con una violencia mucho mayor en una economía estrictamente liberal.

Muchos de ustedes, todos ustedes, han vivido, en España lo hemos vivido mucho menos que fuera, aquella gran crisis que fue la del año 29, que produjo una depresión en la economía privada, abandonada a sus solas fuerzas, tardó en salir y salió con más rasguños de un marasmo que parecía inacabable; paro de decenas de millones en la calle, etc. En definitiva, aquello ha sido, en gran parte, lo que ha traído, poco a poco, esa mayor intervención presente del Estado en la vida económica»<sup>168</sup>.

Aprovecha, por otra parte, la ocasión en IESE para rebatir a aquellos que han acusado de brusquedad al Plan de Estabilización en su puesta en práctica. El Plan no admitía elección alguna:

«...Aunque no puedo explicarlo demasiado, que la puesta en marcha del plan de estabilización con las cifras que comportaba y en el momento en que se adoptó fue algo que en muchos aspectos no admitía elección. Aunque hubiésemos querido ponerlo en práctica más suavemente no nos hubiese sido posible. Quizá no sea oportuno dar aquí todas las razones en que se basa esta afirmación, ni la cosa es tampoco demasiado fácil de explicar. Aparte de que, desde el punto de vista técnico, no resultaba posible ir aplicando poco a poco las restricciones de crédito, por ejemplo, porque el tipo de interés en este país, y en situación económica española existente, no tenía la virtualidad que tiene en otros países para

---

<sup>167</sup> *Ibidem*.

<sup>168</sup> *Ibidem*: p. 97.

ir frenando o expandiendo la vida económica, ni la situación psicológica de los españoles ni los de fuera de España permitía retardar la aplicación»<sup>169</sup>.

Las ventajas alcanzadas con el Plan superan con creces al coste del mismo. En la tradición keynesiana, los “animal spirits” del momento funcionaron en el mejor sentido posible, superando las expectativas de sus promotores:

«Pero es que, además, la enorme ventaja de haber aplicado el freno de esa forma ha sido que la reacción de la economía, ayudada por la impresión psicológica de todos ustedes, los empresarios y los consumidores, ha hecho que los efectos se produjesen mucho más rápidamente de lo que estaba previsto, y así ha resultado que cuando estábamos pensando que las dificultades que tenemos ahora se iban a estar produciendo con la preocupación de que nos íbamos a estar aproximando e incluso sobrepasando los plafones fijados, con lo cual sabíamos si el plan de estabilización iba a poder aguantar o no, nos encontramos, con que este momento, con un mínimo de daño en el país, tenemos una gran libertad de maniobra para activar la demanda en sectores que, por afectar a toda la economía del país, pueden actuar como puntos neurálgicos que reaviven el resto de las actividades nacionales»<sup>170</sup>.

Volviendo a la empresa, Ullastres repasa los problemas que tienen los bienes de inversión cuando se reducen los pedidos a raíz de un giro drástico en la política económica; resalta la confianza que ha inspirado la Estabilización en el extranjero; apunta la necesaria reestructuración del tamaño de las empresas; y termina acentuando el reto de un mercado de 180 millones de potenciales clientes:

«Las Empresas particulares, las grandes Empresas europeas de cada país, las Empresas norteamericanas, han entrado por esa idea del mercado de común de 170 o 180 millones de habitantes y han venido a tomar posiciones una verdadera riada de grandes Empresas norteamericanas que están montando filiaciones de acuerdo con Empresas europeas o al margen de todo acuerdo, pensando en ese mercado de 180 millones y las grandes Empresas europeas de cada país inmediatamente han llegado a acuerdos con los de otros pensando en la ampliación del mercado, acuerdos en los cuales, y ésta es una de las cosas que más debe interesarles a ustedes, la base de la especialización y la distribución del campo de acción.

Esto están montando en serio las Empresas norteamericanas y europeas para cuando lo tengan en marcha un 180 millones de habitantes y no una serie de mercaditos fraccionarios. Las políticas de los países afectados, presionados por los grupos de intereses económicos, que son en muchos de ellos todavía, a pesar de lo que quiera decirse, fundamentales, irán a rastras hacia la integración, no por temor al peligro ruso precisamente, sino sencillamente, porque en este momento el ámbito de la empresa es un ámbito continental, por lo menos»<sup>171</sup>.

---

<sup>169</sup> *Ibidem*.

<sup>170</sup> *Ibidem*. P. 98.

<sup>171</sup> *Ibidem*. P. 101.



### **1.3.3 ENRIQUE FUENTES QUINTANA: «EL EMPRESARIO, EN LA BATALLA DEL DESARROLLO»**

El 27 de marzo de 1957 se publicó en *Arriba* un ensayo de Enrique Fuentes Quintana titulado “El empresario, factor escaso en la economía española”. Era poco usual que hasta ese momento se prodigasen en las páginas económicas del órgano periodístico de Falange artículos de temática empresarial. Éste resultó el primero. Con anterioridad, los jóvenes economistas (César Albiñana, Alfredo Cerrolaza, Agustín Cotorruelo, Manuel Gutiérrez Barquín, José Mira, Juan Plaza, el propio Fuentes Quintana...) que colaboraban en el diario madrileño desde 1953 habían abordado cuestiones relacionadas con la apertura exterior de la economía y la necesaria reforma tributaria, con el propósito de crear estados de opinión favorables a sus propuestas<sup>172</sup>, pero hasta ese momento el análisis de la figura empresarial permanecía ausente.

Al ensayo de Fuentes le sucedieron pronto dos artículos de Velarde - “Libertad, ¿para qué?: la polémica Cambó-Calvo Sotelo” (3 de abril) y “La defensa del capitalismo español” (16 de abril)- y otro de Cerrolaza -“La empresa y la política social” (26 de abril)- en los cuales, desde enfoques distintos, se señalaba, como en el de Fuentes- la desacreditación del capitalismo español ante los economistas hasta la fecha. Es posible que la inspiración intelectual de estos escritos procediera de atrás: de los discursos y conferencias de Manuel de Torres, donde, como observamos, se denunciaban la conducta de los grupos de presión. Y parece que acaso se tratase de una nueva campaña periodística quizá en connivencia -por la cercanía de fechas- con la llegada de Ullastres al Ministerio de Comercio (febrero de ese año) y la complicidad profesional que se daría a partir de entonces entre el nuevo ministro y los economistas de la Escuela de Madrid.

La tesis de Fuentes en *Arriba* demostraba que el empresario constituía un factor escaso más en la vida económica española, y que esa rareza provocaba grandes dificultades en su conjunto. Empezaba así:

«Nada tan perjudicial para el desarrollo económico como la escasez de factores productivos básicos. Los hechos recientes y, por desgracia en productos determinados, aún actuales han hecho tan obvia esta afirmación que intentar demostrar su valor y alcance sería tratar de probar algo evidente. El ritmo de crecimiento de la renta nacional española se ha visto frenado con tanta insistencia en los últimos años por el lento caminar de sus industrias de cabecera que en la desaparición de estas esenciales escaseces que “estrangulan” los procesos productivos debe centrarse todo plan a corto plazo que intente ordenar nuestra

---

<sup>172</sup> Sánchez Lissen (2007): pp. 82-93.

economía. Conseguir un crecimiento equilibrado: he aquí el difícil objetivo de la política económica española»<sup>173</sup>.

A continuación, el diagnóstico que realiza del periodo preestabilizador y sus serias dificultades por sectores económicos (siderurgia, cementeras, logística...) estaba conformando una inusual unanimidad entre los economistas españoles:

«Si por concretar más uno preguntase por los sectores claves en los que sería preciso acelerar la marcha, se encontraría con respuestas en las que –por raro que parezca– los economistas españoles han llegado a un notable acuerdo: la energía en sus distintas manifestaciones, la industria siderúrgica, el cemento, los transportes y el comercio exterior se citan en todos los escritos con preocupada reiteración. A su lado aparece la estabilización de la producción agraria como meta para lograr equilibrar nuestra economía por cuanto sus oscilaciones afectan tanto a la capacidad adquisitiva de la mayor parte de la población española, cuanto al curso del comercio exterior. Tales recursos son, sin duda imprescindibles fuente de crecimiento material. Su propia ausencia física proclama escandalosamente su vital necesidad»<sup>174</sup>.

Ese cuadro de tensiones ha llevado a ignorar un elemento determinante en cualquier proceso de desarrollo económico:

«Pero en economía se escapa, con frecuencia, lo evidente tanto más cuanto que, a veces, el proceso de industrialización o de capitalización agraria se contemplan y dirigen no con mirada económica, sino desde una perspectiva técnica a la que forzosamente han de ocultarse hechos y problemas de vital importancia para el bienestar material de un pueblo. Quizá por esta causa, quizá por otras razones no haya cobrado en España el empresario el papel que le corresponde como factor clave y escaso en el proceso de desarrollo»<sup>175</sup>.

Por ello, para paliar tales dificultades es imprescindible impulsar un mercado de empresarios en España, bajo la estela de la schumpeteriana “destrucción creativa”:

«Sin embargo, cuando uno contempla el proceso de crecimiento económico de los países más adelantados, comprueba inmediatamente la función crucial reservada al empresario. Ha sido su actividad la que ha modelado la cara de la industria, la que ha revolucionado la agricultura y alterado la organización tradicional del comercio. Gracias a esta figura impar el campo de la producción ha asimilado los progresos de la técnica y la organización, destrozando, por el vehículo de la competencia, la corruptela en el proceder económico cuya sanción fue la inapelable pérdida de posición –social y económica– y la ruina y exclusión final. La fuerza impelente de este proceso de desarrollo fue el estímulo de la ganancia cuya realización estaba cerrada por el éxito en la innovación del proceso productivo. Sólo quien se adelanta en la adopción de cambios, incorporando a la obtención de los bienes el oxígeno del progreso técnico podía respirar en el confort y asegurar su puesto ventajoso en la vida social. Este proceso tenía gran movilidad de la que derivaban sus beneficios sociales, pues la vida económica jamás reposó en estratos de productividad constante. Con gran acierto lo ha resaltado Schumpeter: «De hecho en la sociedad de libre

---

<sup>173</sup> Enrique Fuentes Quintana: “El empresario, factor escaso en la economía española”, *Arriba*, 27 de marzo de 1957, p. 17.

<sup>174</sup> *Ibidem*.

<sup>175</sup> *Ibidem*.

empresa las capas superiores de la vida social son como los hoteles, llenos siempre de gente, pero de gente que cambia constantemente. El éxito en la vida empresarial apenas asegura las habitaciones privilegiadas durante más de dos generaciones». Sólo cuando se percibe esta singular posición del empresario se comprende el interés de vigilar su escasez como el fundamental desabastecimiento para lograr el progreso material. Es primer mandato de esta finalidad el quitar los frenos que impiden la plena incorporación de la capacidad del empresario a las tareas productivas de una sociedad. Pensando, a este respecto, en nuestro momento y en nuestro país resultan claras algunas implicaciones»<sup>176</sup>.

Ello trae consigo que, en primer término, las entidades de crédito tengan que comenzar a partir de ahora a estar alerta a las capacidades organizativas de los empresarios que acuden a las mismas. En general, el sistema bancario español ha de ponerse al día:

«Es la primera la que se refiere de la utilización del crédito. El empresario debe apoyar su palanca innovadora sobre tal base. Sin ella resulta imposible dar realidad y cuerpo a empresa alguna. Se colige, por tanto, que si la organización bancaria se consagra a las actividades de inversión a largo plazo tanto como a las operaciones de crédito a corto plazo sea su cedazo el que escribe, en gran parte, la capacidad de organización existente en la sociedad. Es éste un riesgo posible por cuanto amenaza con poblar la vida económica de capitanes de empresa con importantes relaciones con la propiedad bancaria, pero con escasos avales de dotes organizadoras. Si hay algo que difícilmente tolere la función del empresario es la aristocracia de sangre dietada, en este caso, por la transmisión de funciones vinculada a la propiedad del crédito. De aquí que la vigilancia y disciplina del sistema bancario sea el primer extremo que reclame orden y plan»<sup>177</sup>.

El periodo autárquico obligó al empresario a desempeñar una serie de actividades ajenas a su cometido, las cuales deben ser ya abandonadas, en beneficio de los fines productivos de la firma:

«En el segundo término el empresario ha de estar vinculado a la empresa. Perogrullada de útil meditación en la economía española. Las circunstancias normales de todo orden por las que hemos pasado obligaron a la contingentación de cupos, a la intervención de precios, a la alteración, en fin, del cuadro tradicionalmente flexible en el que la empresa debe operar. El beneficio del empresario ha ido desplazando su función del mejor servicio al consumidor para acercarse a las actividades que posibilitaban la continuidad el proceso productivo asegurando el suministro de materias primas claves.

Es así como el empresario español ha debido mirar no hacia su empresa, sino fuera de ella, perdiendo la función central que le corresponde como motor del progreso material. La normalización y objetivación de nuestra política económica resultan desde esa perspectiva, fases imprescindibles para restablecer al empresario a su auténtico papel»<sup>178</sup>.

La autarquía, además, ha debilitado la continuidad del esfuerzo empresarial. No se trató, pues, solo de una cuestión relativa a escaseces en la producción y la

---

<sup>176</sup> *Ibidem*.

<sup>177</sup> *Ibidem*.

<sup>178</sup> *Ibidem*.

distribución, sino también de un asunto vinculado a la dificultad de improvisar una generación de directores de empresa para cada ocasión histórica:

«En tercer lugar el empresario es un factor cambiante por su propia naturaleza. Cada generación tiene sus oportunidades y es preciso aprovechar sus empresarios, quemarlos en el corto espacio de unos años en beneficio de las tareas productivas. Todo lo que sea petrificar la figura del empresario es matar su función. De aquí que la escasez de productos claves que ha sufrido la economía española no haya tenido la única consecuencia que se ha comentado. Porque al reparto de los cupos disponibles de las distintas materias primas se ha aplicado como patrón general la situación de las empresas en 1936. La generación de empresarios posterior a la guerra de Liberación no ha tenido sus oportunidades. Sus posibles aptitudes y energías han debido luchar en un mundo productivo en el que obtener un bien cualquiera era un triunfo auténtico»<sup>179</sup>.

La situación monopolística de sectores clave de la economía española ha sido causante de este pésimo escenario alcanzado, y ha de ser convincentemente combatida desde la esfera pública:

«Finalmente, muchos sectores productivos españoles han tendido desde el nacimiento de nuestra industria a cerrarse. La organización monopolística de la producción es, en las circunstancias de nuestro país, un mal de primer orden, pues de ella se sigue una ubérrima cosecha de escaseces esenciales entre las que la del empresario no resulta la menos importante. La función innovadora que a éste le corresponde se enfrenta con el monopolio y, por tanto, la lucha antimonopolística está también demandada si quiere aumentarse la dotación y actividad empresarial»<sup>180</sup>.

Por último, el economista observa en la empresa aspectos que no son detectables por parte del experto. El requerimiento de una mejor organización dentro de ésta se hace ineludible:

«Es indudable que la planificación española habrá de enfrentarse en los próximos años con el gran problema de escasez de factores productivos. Sin ello difícilmente se acertaría a desarrollar orgánica y equilibradamente nuestra economía. Es importante no correr el riesgo en esta tarea de resaltar únicamente aquellas escaseces que tienen ante el observador una realidad física y unas consecuencias palpables. El factor de organización se halla soterrado a la vista del observador técnico. Pero constituye justamente el factor clave del desarrollo para quien contempla la realidad con ojos de economista. Facilitar la incorporación de empresarios a la realidad española es quizá una tarea difícil y oscura por cuanto las medidas que exige se refieren»<sup>181</sup>.

Hubo, por otra parte, una pequeña historia de este artículo en el que Fuentes criticaba a los grandes empresarios de entonces, la cual merece tal vez ser contada. El texto adquirió cierta repercusión en las altas esferas, y la dirección de *Arriba* pretendió que accediese a un premio periodístico, pero contó con la negativa

---

<sup>179</sup> *Ibidem*.

<sup>180</sup> *Ibidem*.

<sup>181</sup> *Ibidem*.

de José María de Areilza a que se le concediera<sup>182</sup>. La reacción de Areilza - ingeniero industrial de profesión, e influyente embajador de España entonces- podría resultar previsible. No en vano, tiempo atrás, en marzo de 1954, pronunció una conferencia en el Ateneo de Madrid "La decadencia económica española y la Revolución pendiente" – recogida por la revista de la Organización Sindical *De Economía*- donde ensalzaba el protagonismo del INI a la cabeza de la industrialización española encomiando profusamente las cifras de producción de energía eléctrica, carbón, cemento, hierro y acero, aspecto que ponía muy en duda Fuentes Quintana desde las primeras líneas de su ensayo<sup>183</sup>.

Pocos años después, bajo un marco político algo distinto, Fuentes tendría una nueva oportunidad de dejar constancia de su interpretación sobre la figura del empresario, incardinándola en un proceso general de desenvolvimiento económico. La ocasión tuvo lugar en su conferencia "La interpretación moderna del desarrollo económico" para el Círculo de Economía de Barcelona en marzo de 1960, siendo entonces catedrático de Hacienda Pública y Sistemas Fiscales de la Universidad de Madrid, Jefe del Servicio de Estudios del Ministerio de Comercio, y director de *Información Comercial Española*.

Para explicar las claves del desarrollo económico moderno, Fuentes se vale de las pautas que había dado a conocer a fines de los años cincuenta el profesor norteamericano Walt Whitman Rostow en una serie de alocuciones en la Universidad de Cambridge, que recibieron el espaldarazo soviético, cuando el propio Rostow visitó Moscú en la primavera de 1959. El que luego fuera consejero nacional de Seguridad del presidente Lyndon B. Johnson trazaba una teoría del desarrollo, a mitad de camino entre la historia y la economía, que incentivase el arranque o "take-off" de las economías modernas. Fuentes ponía el dedo en la llaga acerca del motivo por el que se encontraban en Barcelona hablando en tales términos:

«Si uno mira al mapa del mundo y considera el índice externo por el cual puede apreciarse el bienestar de sus habitantes pronto llega a una conclusión triste y desoladora a

---

<sup>182</sup> Entrevista a Juan Velarde, 14 de enero de 2014, quien destacó la importancia del artículo de Fuentes en perspectiva. En cualquier caso, Velarde (1978, pp. 155-156) lo cita con brevedad, y él mismo, sobre los empresarios no deja de observar que «temas tan importantes como el de la separación de la propiedad y el control nos obligan a plantear si siempre actúa el empresario en busca del máximo beneficio, pase lo que pase. Los institucionalistas americanos contestaron negativamente a esta afirmación. De entre ellos he de destacar el concepto de "instinct of workmanship" del gran sociólogo Veblen, en su implacable crítica a las teorías hedonistas» (*Ibidem*).

<sup>183</sup> «El gran instrumento industrial del Estado es el Instituto Nacional de Industria, pieza hoy indispensable y necesaria en su conocida función. La tarea del INI es tan decisiva en la política industrial del futuro como lo fue en su momento la participación bancaria en las Empresas industriales al salir éstas, de su primera fase de crecimiento de carácter individual y aislado, buscando ayuda y base financiera para su expansión. No creo que nadie pensara entonces que el empresario individual fuera incompatible con las grandes Empresas industriales financiadas por los Bancos. Nadie tampoco va a caer en el contrasentido que en una misma política industrial, capital privado y capital del INI sean irreconciliables o no puedan convivir». Areilza (1954): pp. 214-227.

la vez. Es el hecho que dos tercios de la población del mundo poseen una renta por año, en conjunto de bienes y servicios, menor de doscientos dólares, cantidad que se juzga, en la circunstancia actual, que no basta para cubrir las necesidades elementales humanas. Por lo tanto, la política de desarrollo supera todas las condiciones imaginables y se ha convertido en el gran tema de nuestro tiempo.

Por otra parte, es un tema por el cual el empresario tiene mucho que decir y sobre todo es un tema en el cual el diálogo entre empresarios y economistas resulta fundamental para trazar las bases y orientar el curso de este gran tema humano que constituye la expansión y el progreso de una sociedad»<sup>184</sup>.

Fuentes llamaba a la necesidad de que los empresarios españoles se fijasen en la filosofía sobre el desarrollo que se extendía entre las naciones más industrializadas:

«Pienso por lo tanto que a un conjunto de empresarios ha de interesarle el reflexionar al margen de la vida diaria de su empresa, del palpar concreto y detenido, palpar azaroso de la vida empresarial, de meditar, filosofar un poco en torno a las reglas generales a las que corresponde el progreso de una sociedad, para que, en definitiva de esta reflexión, de esta filosofía, salga una mejor orientación general de la política de crecimiento de la sociedad»<sup>185</sup>.

De las cinco etapas que Rostow estipulaba para alcanzar el desarrollo, y que en 1960 compendiaría en *The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto* (1ª, sociedad tradicional; 2ª, etapa de transición 3ª, despegue económico; 4ª, camino de la madurez; y 5ª, consumo a gran escala), hace saber Fuentes que la ausencia de innovación tecnológica conlleva efectos en la producción:

«Esta relación entre el empresario innovador y la ciencia, constituye la base esencial del progreso, y este nudo entre ciencia e innovación, no brota en una sociedad tradicional, se cree en esta sociedad tradicional, que no existen leyes capaces de gobernar de una mejor manera las manipulaciones productivas y todo se fía a las condiciones naturales. El agua y el sol determinan el volumen de producción, más allá de estas fuerzas telúricas, no existe la posibilidad de que el hombre reajuste la naturaleza para dominarla y conseguir un salto, un impulso dentro del conjunto total de la producción. Apenas se ha enunciado esta característica dominante en una sociedad tradicional, bien se comprende que la tarea económica fundamental de esta sociedad es la producción agrícola a la que se dedican no menos del 75% del total de la mano de obra. Y esta preponderancia de la agricultura nos da una característica muy concreta de la sociedad tradicional, de toda la estructura social»<sup>186</sup>.

A continuación, destaca que en la fase segunda de transición o de condiciones previas para lograr la expansión económica, tanto la modernización de la agricultura, como el sector exportador, junto a las inversiones en

---

<sup>184</sup> Fuentes (1960): p. 65.

<sup>185</sup> *Ibidem*.

<sup>186</sup> *Ibidem*: p. 70.

infraestructuras, juegan un rol trascendental. Y en dicha fase, junto al empresario, aparece la componente nacionalista de cada país, deseosa de reproducir el desarrollo económico de otros países:

«Una nueva clase hace acto de presencia, el empresariado, y entonces al mismo tiempo que éste surge otra nueva clase que muy ocultamente aparece en la mayor parte de las naciones y que se ha despreciado con frecuencia. Esta nueva clase va impulsada al nacionalismo, porque con frecuencia, el desarrollo económico según hemos dicho antes, surge de que el país está marcadamente deseoso de lo que otros países han conseguido y este ejemplo de copiar lo de otros países, y transferirlo a la esfera propia constituyó una aspiración netamente nacional, y esta aspiración da lugar a que sea el Estado nacional el que realice los gastos de un capital fijo social, porque la empresa privada no puede hacerlos y que estos gastos de capital fijo social jueguen un papel trascendental dentro del progreso de expansión económica. Empresarios y Estado nacional juegan un papel importante dentro de la creación de las condiciones previas para la expansión»<sup>187</sup>.

¿Y quién está detrás del Estado nacional? Fuentes explica que se trata de una conjura de dispares clases sociales. En primer lugar, los intelectuales. «Intelectuales de distintas clases que, insatisfechos naturalmente por el proceder de una sociedad tradicional, reclaman la expansión económica y en esto coinciden con los empresarios»<sup>188</sup>. A continuación, se encuentran los militares, quienes juegan un papel muy importante, asegurando un orden «en el cual tenga lugar una expansión, y por lo tanto apoyarán toda tendencia al crecimiento, por prestigio nacional»<sup>189</sup>. Y, para finalizar, el político, el cual, advertido de la vocación de intelectuales y militares, al alimón del empresario promoverá el ambiente donde nazca el desarrollo. Dice Fuentes que tal coalición es efímera, ya que una vez la expansión económica se ha adueñado de una sociedad, al intelectual le interesará principalmente la reforma social; al militar le convendrá el aumento del poderío nacional dentro de cierta escala, y al político tan solo le concernirá conservar una sólida estructura del poder<sup>190</sup>.

¿Cuál es la situación en la que queda el empresario en todo este proceso? En realidad, los empresarios son los grandes beneficiarios del mismo, alcanzando destacados resultados dentro de sectores muy concretos, los cuales resultan ser los motores de expansión de cualquier país que se pone en marcha. «Es la era de los grandes capitanes de empresa en distintos sectores. La era del petróleo en un sector concreto, la era de los textiles en Inglaterra, la era de la seda en el Japón, la era de los distintos productos de la explotación de la industria maderera en

---

<sup>187</sup> *Ibidem*: p. 74.

<sup>188</sup> *Ibidem*.

<sup>189</sup> *Ibidem*.

<sup>190</sup> *Ibidem*.

Suecia»<sup>191</sup>. Sin embargo, el “capitán de industria” se ve sobrepasado por las exigencias técnicas del crecimiento. Ha de verse éste asistido de manera irrevocable por un equipo de especialistas:

«Aparecen en primer lugar un conjunto de individuos que administran. Los administradores que no eran necesarios en la primera etapa, en la etapa floreciente del capitalismo, los grandes empresarios de la esfera del arranque nunca han llevado casi contabilidad, han procedido quizá con un desconocimiento de las reglas administrativas, simplemente han tenido estas reglas dentro de un proceder lógico, que otorga naturalmente el sistema de libre empresa, el conocimiento del mercado. El empresario que supervivía, era un empresario eficiente en definitiva, y si desconocía en general las normas de organización, a él le bastaba conocer que lo que tenía que atender era el mercado, pero llega el momento en el cual un aparato administrativo ha de montarse al lado de la nueva esfera que han alcanzado los negocios, la dimensión a la que opera la empresa en la fase de la madurez ya no es la misma que la que operaba la empresa inicial, una sutil red de relaciones, de operaciones, exige la aparición de los trabajadores que Rostow llama de cuello y corbata. Son los contables, los administrativos, los funcionarios. En segundo lugar aumenta la civilización humana, han de crearse o expansionarse las ciudades, la industria es fundamentalmente urbana, igual que lo es el gran comercio y entonces surge el crecimiento espectacular de todas las ciudades. Finalmente los incrementos de la técnica se aplican con generalidad a todas las ramas de la producción»<sup>192</sup>.

En consecuencia, empiezan a surgir nuevas expectativas sociales: al obrero de la primera época le sucede el obrero de “cuello y corbata” que declara su inquietud acerca de su salario, de sus horas de trabajo, etc. Por otra parte, «la vieja generación [empresaria] que ha logrado el despegue, que se ha gastado, que se ha matado en despegar al país para lograr el desarrollo comienza a desaparecer» van siendo sustituida por su progenie, la cual, si quiere subsistir, debe formarse en «escuelas técnicas, en la Universidad o en escuelas de administración, es la época de los managers, y entonces esta nueva figura substituye a la figura antigua del empresario»<sup>193</sup>.

Y a todo esto se añade que es en la fase 4ª de Rostow –la de la madurez económica- cuando aparecen las primeras dudas, formuladas principalmente por los intelectuales, en torno al sentido profundo que pueda tener el desarrollo. ¿Vale la pena todo lo alcanzado? ¿Merece pagar el coste que implica el crecimiento económico? ¿No sería mejor dedicar más tiempo al ocio, a la diversión, a elevar el espíritu en suma? Fuentes pone en aviso sobre su denominación y alcance:

«Para Rostow, es la fase que llama de la duda social, es la fase como los llamó despectivamente Roosevelt “de los escarbadores del estiércol”. Se trata de subvertir el orden social sin aportar realmente nada positivo, pero es una fase que influye decisivamente dentro del planteamiento de la vida social. Es una fase que introduce dudas e indecisiones. En todo caso, introduce la inquietud en todos los que participan dentro del proceso de

---

<sup>191</sup> *Ibidem*: p. 75.

<sup>192</sup> *Ibidem*: p. 76.

<sup>193</sup> *Ibidem*: p. 77.



desarrollo, de pensar, de meditar si el desarrollo merece la pena, y si no se podría elegir otra finalidad cualquiera»<sup>194</sup>.

Lo que parece cierto es que, una vez pasada la etapa de la duda, cada nación resuelve su búsqueda del desarrollo modulando históricamente sus intereses (aumentando su estado del bienestar; acrecentando su influencia en la esfera internacional; impulsando el consumo de masas; una mezcla de varios, etc.), pues en la teoría de Rostow no hay determinismo alguno, cada país puede optar por una variedad de fines, siempre que, en las etapas previas, preste cumplimiento a tres condiciones ineludibles: procurar expandir la productividad de la agricultura, crear capital social fijo, así como fomentar al máximo las exportaciones. Ello trae como consecuencia que la política económica deba cambiar las actitudes sociales, propiciando la innovación, aparte de que se establezca una minoría eficiente que garantice este proceso:

«Muchos de los críticos de Rostow han pensado que su teoría era determinista y material; lejos de esto, Rostow señala con precisión el carácter imprescindible de que la sociedad asimile espiritualmente el progreso de expansión antes de que éste tenga lugar, Si no hay una asimilación espiritual previa, no puede haber una plasmación de carácter material. Y esto exige la formación en el sector público y en el sector privado de minorías dirigentes, conocedoras de la tendencia del progreso, de los problemas que el progreso ha de solventar para crear un tejido social en el que brote naturalmente como un hecho lógico derivado de este tejido social, el desarrollo económico»<sup>195</sup>.

Por último, Fuentes se hace eco de lo que afirma Rostow respecto de la necesidad de la coexistencia pacífica entre la Unión Soviética y los Estados Unidos en aras del desarrollo de ambas naciones y el de los pueblos más arcaicos, puesto que, tomando las palabras del premier indio Jawaharlal Nehru, «a los países del mundo no les divide su carácter de comunistas o su carácter de capitalistas o partidarios de la libre empresa, les divide sobre todo su carácter de atrasados y adelantados». La batalla ideológica, en definitiva, debe dirimirla la dialéctica de la historia; pero «la batalla del desarrollo es una tarea que corresponde a todos, que es tarea de todos y por lo tanto, es tarea de las organizaciones internacionales, y no debe practicarse sobre bases nacionalistas»<sup>196</sup>.

Cinco años después, en marzo de 1965, con la puesta en marcha del I Plan de Desarrollo, Fuentes Quintana –aparte de los anteriores cargos citados, era miembro del Comisariado del Plan- acudiría de nuevo al Círculo de Economía para hablar de “Factores estratégicos en el desarrollo económico español”, ocasión en la

---

<sup>194</sup> *Ibidem*: p. 75.

<sup>195</sup> *Ibidem*: p. 79.

<sup>196</sup> *Ibidem*: p.81.

que aprovecharía para defender- inspirándose en el economista alemán von Thünen<sup>197</sup>- la necesaria colaboración entre empresarios y economistas:

«Es cierto, sin embargo, que los economistas han venido preocupándose, y creo que con utilidad, de lo que pasa dentro de una Economía. La prueba álgida a la que nuestros abuelos se referían para calificar la importancia de un hombre en una empresa -el que toca las nóminas moviliza el volumen de sus operaciones etc.-, quizá no pueda ser tolerada por muchos economistas en la situación actual. Muy pocos empresarios dejan tocar sus nóminas; dirigen el volumen de sus operaciones, según los consejos del economista. Elige el empresario, sujeto insustituible en esta tarea, pero el economista ha ocupado, paulatinamente, una posición asesora importante en esa función de elegir. El empresario, como el político, es hoy insustituible en la tarea de elección, es un campo de operaciones, constituye su riesgo y su misión dentro de una sociedad. El economista ilustra sobre los riesgos de esta elección, indica donde están las incertidumbres más importantes y ayuda, al empresario en definitiva, a reducir ese margen enorme de incertidumbre que constituyo su obsesión diaria, la razón que muchas veces aleja el sueño de su lecho»<sup>198</sup>.

Para Fuentes, la función empresarial más importante es la de afrontar los riesgos de una inversión determinada, prediciendo el futuro, aun recordando que, según las enseñanzas de un gran economista y empresario como fue John Maynard Keynes, las bases sobre las cuales pueda pronosticarse el futuro son limitadas. Lo que sí evidencia con mayor rotundidad es el nuevo estilo de director de empresa que el cambio de política económica de 1959 ha aportado:

«Ha desaparecido así el "empresario de salón"; ese empresario volcado hacia el exterior, bien relacionado en los medios en los cuales se distribuían los cupos y donde se podían hacer negocios fáciles, asegurando la continuidad, a veces dramática, de los procesos de producción y que caracterizó todo el desarrollo industrial de España. Por encima de todo, el Plan Nacional de Estabilización supuso la introducción de una provisión fluida de materias primas y que el empresario volviese a la tarea de la que no debería haber salido nunca: mirar al interior de su empresa, a sus libros de contabilidad y concentrarse en la reducción del precio de coste de sus productos como la meta y el objetivo para dar dimensión de su eficacia»<sup>199</sup>.

Insiste en 1965, como en la vez anterior, en la idea de una minoría rectora a cargo del desarrollo. En ese sentido, el fomento del "espíritu emprendedor" parece imprescindible, pero suscita dudas quien deba ponerlo en práctica, e incluso si dicho espíritu signifique en sí mismo una circunstancia determinante:

---

<sup>197</sup> «En las épocas en que los cambios de la coyuntura ocasionan grandes pérdidas en los negocios y tanto el patrimonio como el honor del empresario se hallan en juego, su espíritu está dominado por una sola idea: ¿cómo evitar la desgracia? Y el sueño huye de su lecho.

Muy diferente es el caso del empleado a sueldo. Cuando éste ha trabajado honradamente durante el día, y a la noche vuelve cansado a su casa, duerme tranquilo con la conciencia del deber tranquilo.

Pero las noches de insomnio del empresario no son improductivas» (Stackelberg toma la cita completa de von Thünen, en *Principios de teoría económica*, 1961, pp. 336-337)

<sup>198</sup> Fuentes (1965): p.386.

<sup>199</sup> *Ibidem*: p. 392.

«La más general de las causas condicionantes del desarrollo es "el dinamismo técnico existente en un pueblo", esto es: los factores que impulsan o retardan el crecimiento de una economía deben buscarse en los motivos, en las aspiraciones, en el criterio y la mentalidad del grupo empresarial dirigente; es la capacidad de realización de ese grupo dirigente, su espíritu de innovación y de experimentación, el que determina el grado en el cual una sociedad vence las fuerzas de inercia que se hallan detrás de las corruptelas heredadas y de la tradición que agarrota el nivel de vida de la colectividad a rentas de subsistencia. Constatado este hecho la dificultad reside en traducir en términos operativos y prácticos el dinamismo técnico. ¿Cómo una sociedad puede adquirir ese dinamismo técnico?; ¿qué medidas correctoras debe introducir en el seno de su economía para que este maná del desarrollo penetre y nutra las cifras de la renta nacional? En realidad, los economistas que viven en el mundo occidental pretenden tener una respuesta institucional que ofrecer. En definitiva, este dinamismo técnico depende esencialmente de la introducción del espíritu de empresa de la organización del mercado libre. Es esta una condición necesaria pero la cifra mayoritaria de economistas estima que no es, sin embargo, una condición suficiente»<sup>200</sup>.

Por otro lado, si cualquiera de los sectores económicos interesados en el desarrollo incumple algunas de las tareas que le atañen, la difusión del espíritu empresarial se complicará aún más:

«El desarrollo económico depende no sólo de la introducción del espíritu de empresa, sino de la difusión equilibrada de ese espíritu de empresa y de ese dinamismo técnico entre todos los niveles de la actividad económica. De manera que basta que cualquier sector sea reticente al cambio, basta que cualquier sector de una economía nacional no aporte introducciones y modificaciones que movilicen ese espíritu de reforma y de innovación para que este sector detenga el crecimiento de todos los demás. Así, por ejemplo, si la producción agrícola se estanca, la industria no podrá desarrollarse más allá de ciertos límites por falta de mercados o por el encarecimiento de sus costes salariales. De igual suerte si las industrias básicas se desarrollan por detrás de las transformadoras, el proceso de crecimiento se paralizará antes o después. De la misma manera, si las exportaciones no crecen al ritmo requerido por el desarrollo de los restantes sectores, el crecimiento económico sufrirá sus efectos. En fin, si los Servicios Públicos se limitan, es evidente que éstos también impondrán un claro obstáculo al proceso general de la expansión de una economía»<sup>201</sup>.

Terminamos este apartado, en el cual se ha pretendido aportar un conjunto de intervenciones poco conocidas del profesor Fuentes Quintana relacionadas con la función empresarial desde el periodo preestabilizador de 1958-1958 hasta la ejecución del primer Plan de Desarrollo en 1965, que es lo que posiblemente conceda mayor valor a tales, y no tanto la emisión de juicios a posteriori. Sabiendo que los intereses académicos de Fuentes se dirigieron principalmente hacia la Hacienda Pública, la economía española, la labor editorial y la Historia del Pensamiento Económico<sup>202</sup>, no siendo la empresa y los empresarios su objeto de mayor atención, sobre lo que se ha destacado en este apartado, la configuración

---

<sup>200</sup> *Ibidem*: p. 394.

<sup>201</sup> *Ibidem*: p. 395.

<sup>202</sup> Perdices (2003): pp.502-508.

del empresario en España en las últimas cuatro décadas del siglo XX, no obvió ocasión de dejar constancia de sus opiniones. Esta cita podría ser, como síntesis, una de las más representativas:

«Porque esa política económica del franquismo no hacía sino llevar a sus últimas consecuencias los criterios que dan su contenido a la propia política económica contemporánea española, que había hecho de la reserva del mercado interno para la producción nacional su objetivo prioritario y constante. Esa política de desarrollo hacia adentro había creado unos intereses económicos empresariales cuya suerte se decidía por la continuidad de su protección. El empresario en ese sistema económico particular tenía que ser mitad organizador/innovador de su empresa, mitad burócrata, esto es, relacionado con, e influyente en las decisiones de la Administración, en cuyas manos estaba una buena parte de la suerte de su cuenta final de resultados. El corporativismo español que florece en la Dictadura, cambia de nombre y continúa en la República e informa el contenido y la organización del sindicalismo vertical de la era de Franco, no es sino la forma a través de la cual se plasma esa mezcla de empresa y burocracia administrativa requerida en España para lograr el éxito económico»<sup>203</sup>.

---

<sup>203</sup> Fuentes (1984): p. 37.

## **1.4 UNA APORTACIÓN ORIGINAL: LEOPOLDO CALVO-SOTELO, HOMBRE DE EMPRESA.**

Del conjunto de dirigentes de empresa de la época, Leopoldo Calvo-Sotelo y Bustelo (1926-2008) se distinguió no sólo por su amplia trayectoria profesional dentro del Grupo Banco Urquijo, sino también por su aguda reflexión – a partir de la década de 1960- acerca de los problemas de la empresa española, así como de la relación de los empresarios con el Estado. Antes y después de su paso por la política española, Calvo-Sotelo expresó a través de un número apreciable de discursos, conferencias, artículos y libros, sus opiniones acerca de la libertad de comercio, la integración de España en la entonces Comunidad Económica Europea, el contexto del sector químico que conocía bien por su profesión, o el papel del ingeniero dentro de la empresa, entre otras cuestiones. No hubo quizá entre los directores de grandes firmas españolas quien expresara de manera pública, y con mayor franqueza y conocimiento de causa su pensamiento en torno al *management* y sus opiniones económicas por parte de quien sería, quince años más tarde, presidente del Gobierno español entre 1981 y 1982.

Calvo-Sotelo fue uno de los más jóvenes directores dentro de uno de los dos grupos industriales mayores de España (Unión Española de Explosivos en su caso; el otro era Altos Hornos de Vizcaya), creador de una firma nueva y reformador con éxito de otra de mayor calado, con criterio propio acerca de la gestión de empresas, forjado a través del autoaprendizaje y la experiencia personal, número uno de su promoción, Doctor en Ingeniería, cuyas opiniones se expresaron solventemente en diversas tribunas, circunstancia poco usual entre colegas de la época, y que merecen ser tenidas en cuenta a la hora de proporcionar una interpretación sobre el grado de profesionalización que debieran alcanzar los ejecutivos españoles vista la perspectiva que acarreaba el fin de la autarquía económica, la compleja situación del mayor intérprete industrial (INI), y consideradas las reflexiones de los principales economistas españoles en este sentido. Por consiguiente, abordamos en primer lugar un esbozo de la trayectoria empresarial de Calvo-Sotelo, veinticinco años aproximadamente de su biografía, para luego afrontar sus ideas en torno a la situación de la empresa y la entonces economía del país.

### 1.4.1 EN LA *BELLE ÉPOQUE* DE LA INDUSTRIALIZACIÓN ESPAÑOLA

Nacido en Madrid el 14 de abril de 1926, en el seno de una familia liberal de origen gallego (Ribadeo, Lugo), pronto quedó huérfano de padre, Leopoldo-Calvo Sotelo Camina, cofundador del Partido Social Popular<sup>204</sup>, antecedente de la democracia cristiana española, letrado del Consejo de Estado y presidente de uno de los comités paritarios Laborales creados durante la dictadura de Primo de Rivera y la II República. Siendo Leopoldo el segundo hijo y único varón de una familia de cuatro hermanos, con la escueta pensión de viudedad de su madre, y habiendo estudiado siempre en colegios e institutos públicos, decidió ingresar en la Escuela de Caminos en 1946, pues, no sin cierta ironía, como él mismo señala, «estaba dando la razón al análisis marxista según el cual era la infraestructura económica, mi necesidad urgente de ganar dinero, la que condicionaba la superestructura cultural y profesional que me habría permitido ser fiel a mi vocación: estudiar ciencias físicas o matemáticas, y enseñar un día, en la universidad, mecánica celeste»<sup>205</sup>.

Ser ingeniero de Caminos implicaba entonces convertirse de manera automática en funcionario del Ministerio de Obras Públicas. Asimismo, tras su ingreso, Calvo- Sotelo, aparte de colaborar en diferentes revistas técnicas profesionales, tenía otros ámbitos no estrictamente universitarios que centraban su interés, como era su participación activa en las Juventudes Monárquicas, en discreta pugna frente a los partidarios más acérrimos del régimen de Franco, además de su vínculo con la Asociación Católica Nacional de Propagandistas (ACNdP)<sup>206</sup>, a partir de 1946, aproximadamente, participando en las actividades de la misma como conferenciante en los Círculos de Jóvenes de la ACNdP, y asistiendo con asiduidad a las conferencias de Xavier Zubiri y a los cursos de José Ortega y Gasset en el Instituto de Humanidades de Madrid<sup>207</sup>.

A través de Juan LLadó, entonces director general del Banco Urquijo, en el verano de 1948 Calvo-Sotelo comenzó a trabajar en el Servicio de Estudios

---

<sup>204</sup> Powell (2007): p. 105.

<sup>205</sup> Calvo Sotelo (2003): p. 133.

<sup>206</sup> «Casi recién llegado de Ribadeo, mi entrada en el Círculo de Jóvenes de la ACNdP me iba a abrir a un grupo de amigos que serían decisivos durante muchos años en mi vida madrileña. La política nos uniría y separaría luego, dejándome la separación una melancolía que no he sabido ni conjurar ni aún entender... A quien primero traté en el Círculo de Jóvenes de la ACNdP fue a Federico Silva, su secretario, que presidía de hecho las reuniones. Tenía una vigorosa personalidad, como demostró en el Ministerio de Obras Públicas con su eficazísima gestión (fue el "Ministro Eficacia") entre 1965 y 1970. Tenía, sobre todo, una poderosa, exigente y excluyente vocación política» (Calvo Sotelo, 2003, pp. 165-166).

<sup>207</sup> Calvo Sotelo Ibáñez-Martín (2010): p.51.

Profesionales de dicha entidad<sup>208</sup>. Entonces el Urquijo reunía un elenco destacado de prestigiosas personalidades en varias ramas del saber<sup>209</sup>. Allí conocería a Luis Solana San Martín, su alter ego profesional (y padre del ministro Javier Solana Madariaga), y a José Antonio Muñoz Rojas, secretario del Consejo del Banco Urquijo, así como afamado poeta. Al Servicio de Estudios llegó un proyecto que él dirigiría tempranamente, a partir de 1954: Perlofil, una fábrica de nylon situada en la calle López de Hoyos de Madrid, en la cual permanecería al frente de la misma durante diez años como consejero delegado. El nylon era entonces una fibra textil sintética con importantes aplicaciones estratégicas, que tanto alemanes como estadounidenses habían perfeccionado durante la Segunda Guerra Mundial. No obstante, Perlofil era una empresa en crisis que sus mayores accionistas (Banco Urquijo y Banco Hispano) preveían vender al 30% de su valor nominal. Pese a cierta reticencia inicial, Calvo-Sotelo se convertiría en el gerente más joven de España con apenas treinta años de edad, contemplando su situación bajo un clima de soledad pero de autoconfianza<sup>210</sup>, como acostumbro a decir en diversas ocasiones:

«En Perlofil pasé los mejores años de mi servicio a la empresa privada. Intento hoy rastrear las razones que me abrieron ese paréntesis de felicidad, paréntesis, porque la vida industrial y mercantil es casi siempre áspera y dura... Una razón fue el haber yo empezado aquella aventura textil desde cero, *from scratch*, armando mi propio equipo, con muy pocas limitaciones por la generosidad y la confianza de Juan Lladó; otra, que viví directamente, sin la prótesis de las delegaciones de poder, cada dificultad vencida en el mercado o en el campo de batalla de las patentes, o en la importación de los equipos necesarios cuando no había divisas ni licencias; otra más, y acaso la más importante, que desde mi despacho en la misma fábrica oía el concierto de las máquinas y de los motores en marcha y me era dado percibir y aun localizar cualquier avería sin dejar mi mesa de trabajo por la disonancia que se producía en aquel concierto armónico»<sup>211</sup>.

Tanto el Banco Urquijo como el Banco Hispano, como se ha indicado, poseían las dos terceras partes del capital de Perlofil, mientras que el tercio restante correspondía a Pablo Díez, un emigrante asturiano en México donde hizo una gran fortuna en el mercado de la cerveza. Díez inyectó un anticipo de un millón

---

<sup>208</sup> «Hacia mediados de siglo XX el Banco Urquijo era un oasis de elegancia, de nobleza, de buen hacer en el áspero universo mercantil» (Leopoldo Calvo Sotelo en el Homenaje a José Antonio Muñoz Rojas, 19 de junio de 2000, *Archivo Familia Calvo-Sotelo*, caja 46/expte. 3).

<sup>209</sup> «Emilio Gómez Orbaneja llegó a la calle Barquillo con el bastón de mariscal en la mochila pero, durante un tiempo, no tuvo nombramiento específico. "Estoy en el capítulo de Varios" le gustaba decir exhibiendo la lista de los teléfonos interiores de la Casa, lista que clasificaba la alta nómina en secciones como Presidencia, Consejo, Direcciones y, finalmente, Varios. La sección de Varios fue siempre muy prestigiosa en el Banco Urquijo: a ella se acogían, con destino en propiedad, hombres tan ilustres y tan poco bancarios como Xavier Zubiri, Luis Díez del Corral, Manuel Aznar, Luis Solana San Martín o José María Naharro» ("Palabras de Leopoldo Calvo-Sotelo en el Homenaje a Emilio Gómez Orbaneja, Residencia de Estudiantes, 28-4-97", *Archivo Familia Calvo-Sotelo*).

<sup>210</sup> «Yo era muy joven, tenía apenas treinta años, y desde entonces me acostumbré a la soledad, compañera inseparable de quien manda. La soledad que fue siempre mi amiga hasta los tiempos máximos de La Moncloa, la soledad del verso de Vigny, aquella jaculatoria de Moisés: "*Tu m'fait, mon Seigneur, puissant et solitaire*" que yo me atribuía en secreto con descomunal y juvenil impertinencia» (Calvo-Sotelo, 2003, p. 198).

<sup>211</sup> *Ibidem*.

quinientos mil dólares gracias a la persuasión y la eficiencia demostrada por Calvo-Sotelo en Perlofil- una cifra notable en la España de 1955- para la importación de maquinaria y materia prima imprescindible. Sin embargo, la ayuda de Díez no era completamente suficiente, y Calvo-Sotelo prefirió garantizar la continuidad de la firma llegando a un acuerdo con uno de los entonces primeros grupos químicos de Europa, la compañía holandesa AKU (hoy AzcoNobel), que tenía la mayoría del capital de La Seda de Barcelona, comprando a los dos bancos citados el 45% del capital al 335%<sup>212</sup>.

En 1963, resuelta la venta de Perlofil a los holandeses, Lladó –consejero delegado del Banco Urquijo- emplazó a Calvo Sotelo a dirigir Unión Española de Explosivos (UEE), tras la dimisión de su consejero delegado, Carlos Botín. Se trataba de una empresa que también se encontraba en dificultades económicas, vendiendo 2.500 millones de pesetas anuales sin beneficio real. UEE representaba una magnitud distinta, superior, a Perlofil. José María Naharro Mora, catedrático de Economía Política de la Facultad de Derecho de la Universidad de Madrid, discípulo de Antonio Flores de Lemus<sup>213</sup>, quien desempeñó durante años en UEE el cargo de secretario general del Consejo, destacaría sobre la política de concentración de empresas llevada a cabo por Calvo-Sotelo en UEE lo siguiente:

«...Llegó a Explosivos [1963] en un momento de crisis de la empresa y, por consiguiente, lo que hizo de manera fundamental fue intentar la salida de aquella situación. La crisis tenía una manifestación exterior en la baja del dividendo que tradicionalmente repartía la Compañía. Por el procedimiento de hacer algunas economías de personal y saneamiento dentro de determinadas divisiones y aprovechando que la coyuntura económica de aquellos años era buena, en los dos o tres primeros años se remontó la dificultad y la Compañía volvió a pagar los dividendos normales y a lograr los beneficios que tradicionalmente venía obteniendo. Después de la salida de aquel bache temporal, Leopoldo Calvo Sotelo se esforzó en aumentar la dimensión de la empresa por entender, conmigo también, que si ésta no crece, de alguna manera se paraliza y está destinada a morir.

Es más, tenía no sólo que crecer, sino que de acuerdo con la tónica de aquella época, debería tender a diversificarse. Y aunque ya Unión Española de Explosivos cultivaba negocios más importantes que el de los explosivos que históricamente le habían dado nombre, los esfuerzos de Calvo Sotelo como director general fueron en esa doble línea: aumentar la dimensión y capacidad de la empresa y diversificarla en lo posible. Se dijo entonces, y lo dijo él, y yo también muchas veces, que Explosivos intentó transformarse en un conglomerado, que es una fórmula de empresa que había comenzado a ponerse en práctica en Norteamérica allá por los años 50. Pero en realidad no era un conglomerado, porque éste, además de una diversificación, tiene una actividad comercial fundamental que consiste en comprar empresas y en participar en sectores industriales, saliendo luego de unos para entrar en otros, mediante la venta de empresas. Ese no es un sistema que se siguiera en Explosivos. En realidad, lo que se hizo fue una política fundamental de absorciones, de aumento de la diversificación de los sectores en que entraba después de obtener un beneficio»<sup>214</sup>.

---

<sup>212</sup> Calvo Sotelo (1990): p. 158.

<sup>213</sup> Velarde (2010): p. 17.

<sup>214</sup> Gómez Santos (1982): pp. 150-151.



Esa política de adquisiciones llevaría a la fusión con la Compañía Española de Minas de Río Tinto en 1970, dando lugar a Unión Explosivos Río Tinto (ERT)<sup>215</sup>. Luego se continuó dicha política de expansión, entrando en los sectores farmacéuticos y de plásticos, con la adquisición de la Empresa Ceplástica, etc., según cuenta Naharro, que expresó asimismo la manera en que Calvo-Sotelo hacía a su equipo partícipe de sus decisiones empresariales<sup>216</sup>.

En diferente orden de cosas, otro colaborador suyo en ERT, Antonio Lago Carballo, señala que durante su etapa, Calvo-Sotelo impulsó el "Plan Social ERT": un programa donde se fijaron anualmente prestaciones y servicios para contribuir a la mejora de las condiciones de trabajo, promoción personal y calidad de vida entre los trabajadores de ERT. Con ese fin, se dirigió una encuesta a 1.500 trabajadores de todos los centros de trabajo de ERT, en la que se solicitaba anónimamente la opinión sobre las relaciones laborales, deficiencias o carencias en los servicios sociales, prioridades en las atenciones de carácter social, etc. Los resultados y datos de la encuesta permitieron redactar unas "Bases del Plan Social" que fueron discutidas por los directores de los centros de trabajo. Todo aquello se materializó en concretas medidas: acceso a la propiedad de las viviendas transmisibles que fueron construidas o adquiridas por ERT, y cedidas en alquiler a su personal; formación técnico-profesional; becas para el personal en activo; instalaciones médico sanitarias; actividades culturales, medios e instalaciones para el tiempo libre; colonias escolares de vacaciones; guarderías infantiles y bibliotecas; ayuda especial para minusválidos y deficientes mentales<sup>217</sup>.

Las razones de la creación de ERT, además de la ejecución de su Plan Social, fueron ahondadas por el propio Calvo-Sotelo cuando desempeñaba el puesto de presidente del Gobierno:

«Explosivos atravesaba entonces una situación delicada; era necesaria una modernización y debía reorganizarse. Yo tendría que acometer una experiencia muy distinta a la que ya realizada en la empresa química y textil, donde comencé de cero, lo que me había permitido formar un equipo joven y poner en funcionamiento una fábrica moderna. Explosivos era una empresa en marcha desde el siglo pasado, con gran solera y unos grupos o equipos, sin duda excelentes en cuanto a su calidad; pero tal vez un poco anclados en las costumbres y en las tradiciones anteriores a la guerra. No sólo tenía que consistir en

---

<sup>215</sup> Juan Lladó: «Él [Leopoldo Calvo Sotelo] cree que Explosivos, para alcanzar la dimensión competente, debe ir a la fusión con Minas de Río Tinto. La realiza y a través de ella monta el complejo químico de Huelva y la Refinería. Luego Calvo-Sotelo pasa de Explosivos a sus actividades políticas bien conocidas que le separan de la gestión empresarial. Sin embargo... se le designa como premio a toda la labor de Perlofil y Explosivos consejero del Banco Urquijo» (Gómez Santos, 1982, pp. 150).

<sup>216</sup> «Es un hombre que tiene gran capacidad negociadora...Tendía a formar grupos de colaboradores y además es hombre que fácilmente descentraliza las decisiones. Sobre su manera de dirigir usa una técnica muy valiosa, que consiste en contar aquello que le preocupa a las personas que tiene a su alrededor, para dos cosas: para observar la reacción de terceros frente a la situación, la decisión o el tema que a él le preocupa, y para aprenderlo bien, al contarlo con lo cual aprecia todas las facetas que el problema tiene para ordenar lógicamente la secuencia del mismo» (Gómez Santos, 1982, pp. 151-152).

<sup>217</sup> *Ibidem*: p. 153.

reorganizar la empresa, sino en reanimarla, en lo cual empleé diez o doce años de mi vida. Hacia la mitad de ese periodo, 1969, surgió la posibilidad de fusión de Unión Española de Explosivos con la Compañía Española de Minas de Río Tinto y de ahí el nombre conjunto de Explosivos Río Tinto (ERT) con que la empresa se conoce desde que en 1970 se consumó la fusión...

...Una empresa [ERT] en la que trabajaban muchos millares de hombres planteaba grandes problemas sociales. Yo tuve la preocupación de modernizar las instalaciones mineras, que eran las más antiguas, y también de mejorar el medio social del personal, que tiene que vivir donde está la mina y donde suele haber poblados mineros casi siempre artificiales que se construyen en torno a ellas. Mi propósito fue mejorar las condiciones objetivas de vida de aquellos poblados»<sup>218</sup>.

Encauzándose un grupo empresarial que tenía presencia en la minería, los fertilizantes, la petroquímica, la metalurgia del cobre, los plásticos, los productos farmacéuticos y hasta la edición de libros (Labor, Barral), Calvo-Sotelo se dirigió - entonces de modo parcial- hacia la política, como procurador en Cortes en representación de sus colegas empresarios de la industria química, siendo así miembro de la Comisión de Leyes Fundamentales- que era la más importante de las comisiones, la que estudiaba en particular los Planes de Desarrollo. Intervino en la discusión del Tercer Plan en 1971, y fue presidente de la Comisión de Obras Públicas que aprobó la Ley de Autopistas y la Ley de Carreteras<sup>219</sup>.

Por otra parte, por su amistad con Federico Silva Muñoz - quien era ministro de Obras Públicas desde 1965- fue antes nombrado Calvo-Sotelo presidente de RENFE en 1967, pero doce meses después éste dimitió, a causa de desavenencias importantes con Silva.<sup>220</sup> No obstante, durante aquel breve tiempo en RENFE realizó una tarea importante de ordenación y disciplina administrativa y organizativa. RENFE fue, igualmente, una buena cantera de altos cargos políticos para el futuro (Alberto Oliart, Ignacio Bayón, Juan Antonio García Díez)<sup>221</sup>.

Tras esa reducida experiencia en el sector público, Calvo-Sotelo regresó a ERT, *teniendo suerte*, como dice él, en dirigir - en uno de los mejores momentos de la economía española después de la guerra- una empresa que, cuando marchó al ministerio de Comercio del primer gobierno de la Monarquía (1975), vendía alrededor de 50.000 millones de pesetas, generando 4.000 millones y obteniendo un beneficio cercano de 2.300 millones, habiendo sido 1974 uno de los mejores ejercicios de ERT.

---

<sup>218</sup> *Ibidem*: p. 156.

<sup>219</sup> *Ibidem*: p. 157.

<sup>220</sup> «Entendíamos de distinta manera lo que había que hacer en RENFE. Yo, tal vez llevado por una excesiva vocación ferroviaria, no entendía que RENFE se pudiera contemplar como un instrumento al servicio de la política de un ministro, por importante que pudiera ser éste», dice Calvo-Sotelo a Gómez Santos en 1982. La verdadera razón - que dio en *Pláticas de familia* (2003)- por la que dimitió fue que Silva situó a Juan García Carrés como jefe de relaciones públicas de RENFE, hombre en la órbita del líder falangista José Antonio Girón de Velasco.

<sup>221</sup> Gómez Santos (1982): p. 159.

### 1.4.2 INGENIERISMO, KEYNESIANISMO, REFORMA DE LA EMPRESA

Leopoldo Calvo-Sotelo, como no podía ser menos, dadas sus múltiples inquietudes intelectuales, tuvo en diversas ocasiones oportunidad de expresar el sentido de su profesión – ingeniero de Caminos- y el alcance de ésta respecto a la sociedad en su conjunto. Dando un salto en el tiempo, en su discurso ante el Rey por su ingreso de 2003 en la Real Academia de Ingeniería (“Una reflexión sobre la ingeniería y los ingenieros al empezar el siglo XXI”), tras glosar la importancia social del ingeniero que daban las novelas de Balzac, Galdós o Zola, reconocía que se había pasado, al correr de los tiempos, a una situación casi opuesta: pese a que el primer gabinete de la Monarquía – del que fue miembro- incorporaba nada menos que cinco colegas, «los ingenieros dábamos que hablar mucho más, aunque no siempre mejor; hace cincuenta, cien, ciento cincuenta años que ahora»<sup>222</sup>. ¿Por qué la época en que el ingeniero y su técnica ocupaban un lugar eminente en la sociedad parece haber pasado ya?, se preguntaba, ofreciendo su interpretación al respecto:

«El prestigio entre la idea y la cosa se ha ido desvaneciendo al mismo tiempo que se generalizaba la función misma del mediador; porque el lenguaje vivo ha ido llamando *ingeniería* a un anchísimo campo de actividades muy lejanas de nosotros, los ingenieros tradicionales, desde que Popper acuñó la expresión *ingeniería social*, hace cuarenta años, hasta estos días de guerras y disuasiones: un prestigioso comentarista de la realidad política escribía, hace unos meses, entre la barahúnda informativa de la guerra de Irak, que en las Naciones Unidas se había tapado con una sábana el Guernica para evitar que el relincho del trágico caballo picassiano estorbara en su noble oficio a los no menos nobles ingenieros de la guerra preventiva que trabajaban a su vera»<sup>223</sup>.

Ironía aparte, lo que parece cierto es que, siendo Calvo-Sotelo un joven estudiante de ingeniería durante la década de 1940, tanto la percepción suya como la de sus propios compañeros era muy distinta. Cuando empezaba tercer curso de Caminos fundó con dos camaradas de promoción una revista técnico-literaria a la que titularon ARCO, y en ésta – que tan solo duró tres números- «publiqué yo un artículo sin firma que llevaba por título: “El Poder, para los ingenieros”<sup>224</sup>. Y en él,

---

<sup>222</sup> Discurso de ingreso del Excmo. Sr. D. Leopoldo Calvo Sotelo y Bustelo en la Real Academia de Ingeniería (11 de diciembre 2003): <http://www.raing.es/es/publicaciones/discursos-de-ingresos/una-reflexi-n-sobre-la-ingenier-y-los-ingenieros-al-empezar-el>

<sup>223</sup> Ibidem: p. 15.

<sup>224</sup> El artículo, que recuerda la tradición vebleniana, comenzaba así: «En el siglo XIX, y buena parte del XX, las gentes de letras, los abogados, los universitarios, han hecho monopolio de la política; urge que invadamos hoy su campo y que instalemos en él nuestro mejor sentido de lo real. Esto no significa exigir, resueltamente, el poder para los ingenieros; pero sí la formación experimental para los políticos. ¿Estamos hoy los técnicos en condiciones de ejemplaridad eficazmente esta actitud?»

con argumentos tomados muy a la ligera de fuentes tan heterogéneas como Platón, Hegel, De Maistre y Ortega y Gasset<sup>225</sup>, razonaba la conveniencia de que la sociedad civil, gobernada tradicionalmente por Abogados, se decidiera a entregar las riendas del poder a los Ingenieros, que con su formación experimental, lejana de la utopía, podrían conducir mejor los asuntos públicos»<sup>226</sup>.

Fuera como fuese, tras el fervor estudiantil, siempre consideró, dejando constancia de ello en otra aportación destacada suya -("Más allá de la técnica", Escuela de Ingenieros de Caminos, 1987, Barcelona)- que el trabajo de ingeniero de Caminos, el cual suele recibir el aplauso o la crítica de la realidad y de sus leyes objetivas cuando convierte el proyecto en obra, «daba mucha humildad ante los problemas y una sana prudencia a la hora de buscar las soluciones», sin obviar que, hablando de su tiempo en Perlofil «en aquella industria madrileña aprendí lo arduo que es hacer industria pesada en España, y llegué a una conclusión pesimista: la de que en España sólo era viable la industria pesada sostenida por un respaldo estatal o por un respaldo multinacional». Igualmente, subrayaba que había vivido en esos años «la glorificación del conglomerado industrial como paradigma de la empresa moderna», teniendo la suerte de dirigir ERT durante los buenos tiempos de la economía mundial y española, entre 1963 y 1975<sup>227</sup>.

Dejando a un lado este apunte acerca de la natural mentalidad ingenieril – en su juventud y en su madurez- de Calvo-Sotelo, también éste reconoce que durante los últimos años de su trabajo en ERT coincidió con el entonces presidente del INI Francisco Fernández Ordoñez en su preocupación común por la falta de grandes empresas en España y por la dificultad que se seguía para el sector privado en el ámbito de la industria pesada. «Fernández Ordoñez me decía ya su pesimismo respecto de la eficacia de la empresa pública. Creo que los dos éramos sinceramente responsables»<sup>228</sup>. ¿De dónde procedía esa inquietud de Calvo-Sotelo? En su discurso con motivo del XXV aniversario de SODIGA<sup>229</sup> descubría el origen:

---

<sup>225</sup> Una reflexión recurrente de Calvo-Sotelo en sus escritos, que cita de Ortega, sobre el origen de las ideas, puede acaso indicar cuál era su criterio acerca del proceso de creación de éstas:

*Al salir Heine de una conferencia de Hegel pregunta a su cocheró:*

*¿Qué crees tú que son las ideas?*

*Y el cocheró le responde lleno de buen sentido clásico:*

*Las ideas... pues las ideas son las cosas que se nos meten en la cabeza.*

*Estas muy equivocado-sentencia Heine hegelianamente- es al revés. Las cosas son ideas que nos salen de la cabeza*

<sup>226</sup> "Más allá de la técnica", Escuela de Ingenieros de Caminos, 1987, Barcelona, (*Archivo familiar Calvo-Sotelo*).

<sup>227</sup> *Ibidem*.

<sup>228</sup> *Ibidem*.

<sup>229</sup> SODIGA (Sociedad de Desarrollo Industrial de Galicia), constituida en 1972, fue la primera sociedad de capital riesgo creada en España, siendo su primer presidente Leopoldo Calvo-Sotelo. Con un capital de 600 millones de pesetas, el INI participó con el 51 por 100, y el 49 por 100 restante se repartió entre las siete cajas de ahorro gallegas-35 por 100-en proporción a la cuantía de sus pasivos; y el resto, los

«Mi generación estuvo muy marcada por Keynes; éramos, a veces sin saberlo, esclavos de un economista muerto como el propio Keynes había anunciado. A mí mismo, ajeno a la especialidad económica, la curiosidad intelectual me había llevado a leer detenidamente la “Teoría General...”, guiado por el comentario de Hansen y por la mano experta del profesor Naharro, colaborador mío durante muchos años y siempre uno de mis mejores amigos. Cuando llegue a la política desde la empresa privada, en diciembre de 1975, estaba yo convencido de que las leyes del mercado no aseguran en general el pleno empleo, y menos en un país poco desarrollado como España, y creía imprescindible la intervención del Estado para desencadenar primero, e impulsar después, el desarrollo. El miedo a la libertad económica, la desconfianza en la acción benéfica de la libertad económica arraigan casi siempre en el pesimismo, y la gente de mi generación éramos pesimistas por habernos impregnado cuando estudiantes de la literatura del Desastre y por haber vivido, aunque muy jóvenes, el drama de la guerra civil»<sup>230</sup>.

Esa influencia keynesiana condicionaba el modo de actuar tanto en las grandes firmas privadas como en el sector público:

«Los que empezamos a trabajar en la empresa privada, allá por los años 50, en una circunstancia económica de extraordinaria dificultad, habíamos llegado a deducir de nuestra durísima experiencia, una desconfianza en el capitalismo privado español, una certeza de que el gran capitalismo industrial sólo sería posible en España con capital público o con capital extranjero. Recuerdo largas conversaciones con Francisco Fernández Ordoñez, siendo él presidente del INI y yo Consejero Delegado de Explosivos Río Tinto, en los cuales él me decía su incomodidad en la empresa pública y yo le respondía con mi incomodidad en la empresa privada; poco después habíamos cambiado de sector él y yo»<sup>231</sup>.

Y dicho ascendiente se prolongó en el tiempo en que reputados directores de empresa se encaminaron hacia la política a causa de la transición democrática española, asistidos por la generación última de economistas:

«Por estas y por otras razones, la cosa es que los Gobiernos de UCD avanzaron con mucha cautela por el camino de la libertad económica. Mi primer Ministerio fue el de Comercio y en él encontré un excelente equipo de Técnicos Comerciales nutridos como yo de Keynes, pero más jóvenes que yo y de talante liberal. Comercio era, además, un Ministerio congénitamente liberalizador: estuve en él poco tiempo, hasta la caída de Arias Navarro, pero aprendí muchas cosas de un hombre de cabeza muy clara, jovencísimo entonces, que iba a acompañarme hasta el final de UCD: Juan Antonio García Díez. Empecé a aprender que la preocupación social no es necesariamente incompatible con la libertad económica»<sup>232</sup>.

En este mismo sentido, se ha dicho de Calvo-Sotelo que era “un keynesiano asaltado por la realidad”, puesto que, contemplada su trayectoria vital, «la incompatibilidad generalmente aceptada entre hombre de acción y hombre de

---

Bancos Pastor, Noroeste y Bilbao. Hoy continúa bajo el nombre de XesGalicia SGECR, S.A. (Fuentes: Archivo Linz y diario ABC, 3 de octubre de 1973).

<sup>230</sup> “XXV aniversario de SODIGA, Santiago de Compostela, 23 de junio de 1997” (Archivo familiar Leopoldo Calvo-Sotelo).

<sup>231</sup> *Ibidem*.

<sup>232</sup> *Ibidem*.

reflexión encuentra en LCS su refutación más contundente»<sup>233</sup>. Su biblioteca de alrededor de 10.000 volúmenes -vinculados a múltiples disciplinas- atestigua ese peso específico de la reflexión en su vida. No siendo economista por formación, ni por vocación, la economía ocupaba – ocupa- cerca de 700 textos, no mucho más del 7 por ciento del total<sup>234</sup>. Nutrido el pesimismo económico calvo-soteliano de las lecturas adolescentes de los escritores del 98 en la Colección Austral, junto a sus vivencias adolescentes de la Guerra Civil, etc., «la biblioteca de economía de Leopoldo Calvo-Sotelo es la biblioteca de un socialdemócrata inteligente y liberal y por ello recoge en sus anaqueles la larga marcha hacia el capitalismo democrático que muy poco se atrevían a defender abiertamente hace treinta años»<sup>235</sup>. Esa biblioteca – al menos la parte dedicada a la economía y la industria- se forjó durante los años 1950-1975, precisamente los del triunfo del keynesianismo, abundando desde los libros franceses de François Perroux y Jacques Attali sobre planificación indicativa, hasta llegar a *El Capital* de Karl Marx, la *Introducción a la economía marxista* de Joan Robinson, los textos de Paul M. Sweezy, André Gorz, Assar Lindbeck, etc.- pasando por John Kenneth Galbraith- y, naturalmente, la *Teoría General*:

«Keynes tuvo una importancia intelectual grande y la culpa o responsabilidad de que yo lo leyera es de José María Naharro. Cuando yo estaba en Unión Española de Explosivos, luego Explosivos Río Tinto, Naharro, que era el secretario general me dijo “Tú tienes que empollarte a Keynes” y creo que he sido uno de los pocos que me he leído a capón la *Teoría General*, un libro con una redacción tan clara y brillante que se puede leer en inglés. Naharro también me recomendó el Hansen. Pero hay una cosa un poco rara: en aquellos Consejos de Ministros pocos sabían quién era Keynes, es curioso»<sup>236</sup>.

Por otra parte, de la abundancia de obras del autor de *El nuevo estado industrial* en la biblioteca se afirma que a su propietario «le cautivó de Galbraith más su magnífica prosa inglesa que sus conocimientos económicos. Pienso esto porque de las diez obras de Galbraith, sólo una está en castellano». Se refiere Bustelo a *La economía del fraude inocente* (2004) en concreto, según se ha podido verificar para esta investigación, pero eso tal vez no sea del todo cierto. Aun en fecha como 1991, en una conferencia para la Universidad de Laredo (“Esta España de fin de siglo”), Calvo-Sotelo recordaba las enseñanzas del economista norteamericano en el caso de la soberanía de los consumidores:

---

<sup>233</sup> Bustelo (2010): p. 167.

<sup>234</sup> Entre sus joyas bibliográficas, Bustelo destaca que la biblioteca Calvo-Sotelo posee una edición de 1805 en castellano de *La Riqueza de las Naciones*, de Adam Smith, siendo la segunda tras la primera a cargo de José Alonso Ortiz de 1794, sometida a censura eclesiástica y civil [Perdices: 2003; 762].

<sup>235</sup> *Ibidem*: p. 169.

<sup>236</sup> *Ibidem*: p. 173.

«Es ya tópico hablar del poder que hoy tienen los medios de comunicación: conviene insistir en que la única realidad política que cuenta en la aldea global es la versión que dan de lo que pasa en los medios de comunicación. Como para Kant no tenía sentido preguntarse por la "cosa en sí", tampoco tiene hoy sentido preguntarse por el acontecer político en sí: la política solo existe en los medios de comunicación social. (Galbraith hizo en su día la crítica de la libertad económica: el soporte teórico de esa libertad, es decir, la soberanía del comprador en el mercado, no es real porque está en las manos de unos cuantos agentes económicos multinacionales o no, que mandan a plazo corto en el mercado). No es verdad que no sea liberal proponer algún ordenamiento de la libertad de expresión, en los términos del artículo 20.4 de la Constitución: por el contrario, proponer ese ordenamiento es la mejor forma de ser hoy verdaderamente liberal»<sup>237</sup>.

De cualquier modo, la biblioteca incorporó también, con posterioridad, autores liberales, representados por *Capitalism and Freedom*, en su edición de 1962; o *Tyranny of the status quo* (Nueva York, 1983), ambos de Milton y Rose Friedman. *The Constitution of Liberty* (Londres, edición de 1960), junto a la versión española (*Los fundamentos de la libertad*, 1981), de Friedrich von Hayek, junto a la transcripción de las sesiones de un seminario que dirigieron Hayek y Shackle en Barcelona en abril de 1976. Igualmente, aparecen textos de los autores de la Escuela austriaca Murray N. Rothbard y Henry Hazlitt, algunos títulos representativos de Lucas Beltrán o, para terminar, *Las 18 lecciones sobre la sociedad industrial*, de Raymond Aron, entre otros economistas no afines al keynesianismo.

Lo que sí se evidencia es la mínima expresión de escritores vinculados con el *management*, la organización o la administración de empresas. No parece que Calvo-Sotelo –ejecutivo máximo de Perlofil (1953-1963) y ERT (1963-1975) dentro de un sólido grupo bancario e industrial- se inspirase demasiado en aquellos. Es posible que al menos para ese aspecto de su vida siguiera cumpliéndose ese retrato que hiciera de sí mismo: "*Me he ido haciendo solo*".

Su criterio en relación a la reforma de la empresa española se concreta en los medios en los que mejor podría desenvolverse: las juntas de accionistas. Un joven director de Explosivos, ante la Junta General de 26 de febrero de 1966, no tiene empacho en denunciar el tipo de relación de su empresa con los clientes:

« ¿Qué necesita un empresario español en 1966 de un Banco Industrial? ¿En qué medida el Banco Urquijo tiene y da a las empresas eso que ellas necesitan? Además de dinero, el empresario necesita diálogo, amistoso y directo, con personas que puedan comprender sus problemas y que no sean ni sus jueces ni sus amigos, pero que participen un poco de las dos cosas, Creo que estas personas son los banqueros industriales»...

---

<sup>237</sup> "Esta España de fin de siglo", Universidad de Laredo, 1991. (*Archivo familiar Calvo-Sotelo*).

«Estamos ante una nueva época. Se ha cerrado una etapa, la de 1940-1960/62. Al menos en la industria química se tiene la viva impresión de que las decisiones que se están tomando ahora vayan a ser válidas para los próximos 10 o 15 años. El Banco Urquijo debe asumir el liderazgo en esta nueva etapa. Rompiendo los restos de una piel vieja»<sup>238</sup>.

Y un año después, se interroga sobre si las propias Juntas Generales-presunta máxima expresión de la voluntad de los propietarios de una compañía – no necesitan un rejuvenecimiento similar al de la Iglesia Católica tras el último Concilio:

«La Junta es, qué duda cabe, una función solemne, en la liturgia de las Sociedades Anónimas y exige un cierto empaque, unas maneras protocolarias, una lectura de artículos de la ley, en suma unos ritos: todo ello ha de ser respetado, naturalmente, pero como la Junta es, además, el cauce principal de comunicación entre la empresa y sus accionistas, y en esto de la comunicación y de las relaciones públicas se ha innovado tanto –y, a mi juicio, con mucho acierto, me pregunto- y de ahí mi zozobra- si no le convendría también a esta liturgia mercantil un “aggiornamento”, me pregunto si los Directores Generales no seguimos oficiando las Juntas en latín y de espaldas a los accionistas fieles, olvidando el muy saludable Román paladino. Esta preocupación de aggiornamento alcanza a nuestras relaciones con Uds. fuera de la Junta, y es nuestro propósito –como algunos de Uds. saben- tratar de hacer esas relaciones más estrechas, más eficaces, más fecundas»<sup>239</sup>

No obstante, el pensamiento más articulado de Leopoldo Calvo-Sotelo acerca de la dirección de empresas, puede encontrarse en dos intervenciones suyas: la primera, una conferencia-coloquio celebrada en el Círculo de Economía de Barcelona el 6 de febrero 1969; y otra posterior, del 5 de febrero de 1970, en el Instituto Internacional de Dirección de Empresas (INSIDE) de la Universidad de Deusto, con parecida temática, publicada con posterioridad en un libro colectivo sobre dirección empresarial. La intención en ambos coloquios es similar – llevar a término reformas dentro, sobre todo, de las grandes firmas del país por razones de varia índole, siendo el tono en la ocasión barcelonesa apareciera más coloquial.

Concretando, en "Algunos problemas de la empresa española" (Barcelona, 1969) queda claro cuál es la intención de esta disertación, y de qué lado está cada uno dentro de la firma:

«Me propongo comentar algunos problemas de la empresa española. Son tantos y tan variopintos que hay que acotar inmediatamente el tema. En primer lugar, me voy a referir a lo que conozco: la empresa mediana y grande a la escala española, empresas en las cuales está prácticamente consumado el fenómeno de separación entre la propiedad de la empresa y la gerencia. Ni que decir tiene que estoy y he estado siempre en el lado de la gerencia.

Dentro de las empresas medianas y grandes me quiero referir especialmente - con alguna exclusión que me permitirán ustedes a otros temas- a los problemas que se plantean en

---

<sup>238</sup> Puig y Torres (2008): pp. 182-183.

<sup>239</sup> "Junta General de Unión Española de Explosivos", 1967 (?), *Archivo familiar Calvo-Sotelo*.



torno a una operación fundamental- la más importante de toda empresa moderna-: la operación de tomar decisiones»<sup>240</sup>.

Como se verá en adelante, el reto que planteaba el director del semanario francés *L'Express* Jean-Jacques Servan-Schreiber en su famoso libro copaba la atención de los gerentes europeos. Denuncia Calvo-Sotelo algunos vicios y deficiencias que se perciben en la esfera decisoria de las grandes empresas españolas:

«Yendo ya directamente al problema que he acotado, quisiera proyectar la realidad de la empresa española sobre la empresa que hoy nos parece a todos ejemplar en cuanto a eficacia: la empresa norteamericana. Antes y después de *El desafío americano* nos ha invadido un torrente de literatura, que unido a la experiencia que muchos hemos tenido en el trato con empresas americanas, nos ha llevado -a mí por lo menos me ha llevado- a la convicción de que la gran empresa industrial norteamericana es hoy un modelo ejemplar como lo fue en su día la banca inglesa o lo fueron las universidades alemanas. Si proyectamos la situación española sobre esta realidad ejemplar norteamericana, siempre en el ámbito muy pequeño que he acotado para estas palabras que es el de la toma de decisiones, el lugar y la manera como se toman las decisiones, notamos, naturalmente, grandes diferencias. Un esquema elemental podría reducirlas a dos fundamentales: el trabajo en grupo y la extensión del ámbito de la razón. Voy a explicar brevemente como veo yo estas dos diferencias»<sup>241</sup>.

Reconoce que en un aspecto - el trabajo en equipo- el ejemplo de las empresas americanas es clarividente. En las grandes empresas norteamericanas no decide un hombre, sino el grupo. Y no es obstáculo para que dejen de tomarse decisiones; antes al contrario, siguen tomándose, e incluso de un modo mejor. Aunque el protagonismo del director español lo absorbe casi todo. Calvo-Sotelo plantea por primera vez un tema- la soledad del manager- recurrente en sus escritos:

«La situación española no es esa. Yo me atrevería a calificar la situación española como la de una "dictadura del gerente". Es verdad que hay excepciones cada vez más numerosas, pero seguimos todavía en nuestro país -diré, por última vez que me refiero siempre a las empresas grandes y a las empresas medianas; no, por tanto, a la empresa más típicas del país catalán, que es tal vez la empresa más pequeña- con una situación de predominio de lo que podíamos llamar "la dictadura del gerente". Los gerentes españoles somos enormemente propensos al ejercicio solitario del poder. Esta frase, acuñada como ustedes saben, oportuna y políticamente, por Giscard d'Estaing en Francia, viene como anillo al dedo a lo que nos pasa a los gerentes españoles. Al leer las declaraciones de Giscard, en que se incluía esa alusión directísima del general De Gaulle, recordaba yo un poema famoso de Vigny, dedicado a Moisés, en que se repite una exclamación lacerante de este que le dice a Jehová: "Heme aquí, Señor, poderoso y solitario"»<sup>242</sup>.

---

<sup>240</sup> Calvo Sotelo (1969): "Algunos problemas de la empresa española", en *Cercle de Economía 1958-1983: una trayectoria de modernització y convivència*, pp. 775-784.

<sup>241</sup> *Ibidem*: p.776.

<sup>242</sup> *Ibidem*: p.777.

La composición de los consejos de administración condiciona la manera de actuar del gerente español, sin obviar en éste cierta componente autoritaria de raíz castrense:

«Creo que es la imagen del gran gerente español: un hombre sin duda poderoso, pero también solitario. Esta tendencia tiene raíces que convendría analizar. Yo veo fundamentalmente dos; la primera, es la estructura misma de los consejos de administración en España. Todos ustedes saben que los consejos de administración están integrados por personas que, normalmente, no tiene plena dedicación. Es muy normal que al reunirse un Consejo el único que tiene plena dedicación de cuantos se sientan alrededor de la mesa es el gerente. Esto da a éste una ventaja inicial tan considerable sobre los consejeros que le anima o, por lo menos, le permite el ejercicio solitario del poder. Pero también hay que buscar en el talante ibero esa tendencia al mando solitario. En nuestro país —todos lo sabemos— son los esquemas militares de mando los que más llegan. Al español le gusta mandar militarmente. En la guerra no caben decisiones colegiadas, ni sutilezas, es uno el que manda. Nosotros no hemos rebasado, o por lo menos estamos rebasando muy lentamente, esa concepción del mando militar»<sup>243</sup>.

La costumbre hispana de “despachar los asuntos pendientes” implica un modelo de gestión corporativo en desacuerdo con los nuevos tiempos:

«En la empresa española el gerente manda y su relación con los subordinados se define por un verbo que había llegado a producirme escalofríos (hasta tal punto veo en él la raíz de algunos defectos importantes de las grandes empresas españolas): el subordinado *despacha* con el jefe. Es inútil buscar una traducción al americano de este verbo. Los americanos no despachan, pero es muy típico de la empresa española. Todos hemos ido a visitar a alguna persona y se nos ha dicho: “espere usted, está *despachando* con el Presidente” o, está *despachando* con el Director. El despacho es una relación bilateral perfectamente asimétrica, en la cual un señor recibe una información y tal vez da unas órdenes. Otro, el que despacha, aporta esa información y toma nota de las órdenes que se le dan. Esta no es manera de trabajar, a mi juicio, en una empresa moderna y, sin embargo, sigue siendo todavía, en las grandes empresas al menos, un sistema normal de trabajo»<sup>244</sup>.

Por razón de su trabajo, Leopoldo Calvo-Sotelo viajó mucho al extranjero, sobre todo por Europa - Francia, Alemania, Italia, Suiza, Holanda, etc.- detectando que las organizaciones empresariales no están compuestas en su integridad por personalidades excepcionales:

«Lo que sorprende cuando uno se acerca a una gran empresa americana o a las grandes empresas europeas, que también las hay con patrones parecidos, es que a los hombres que uno trata producen una impresión de personas medianas, normales. Y uno dice: pero en esta empresa tan importante, ¿éstos son los hombres que tiene? Piensa uno:

---

<sup>243</sup> *Ibidem*.

<sup>244</sup> *Ibidem*.

aquí hay un genio escondido en algún sitio que yo no puedo ver y del que provienen esas decisiones maravillosas que hace que esta empresa gane el 40%. Pues no la hay; cuando se convive con una empresa europea o americana grande durante un cierto tiempo se da uno cuenta de que ese genio no existe y que es verdad que los hombres son hombres normales, medianos»<sup>245</sup>.

Las cualidades sinérgicas respecto de los equipos en las grandes firmas europeas modulan un esquema de actuación del que se consiguen numerosas ventajas:

«La organización - y ya ha salido la palabra organización— de las empresas extranjeras hace innecesario, e incluso inútil, perjudicial, el hombre extraordinario. En cambio, potencia al hombre normal. Muchos hombres normales debidamente organizados valen mucho más que un hombre extraordinario. Cuantas veces al negociar una delegación española con una extranjera hemos visto que individualmente los españoles eran superiores a sus interlocutores. Sin embargo, cuantas veces también hemos tenido que negociar, hemos experimentado la sensación de haber perdido o, por lo menos, de no haber ganado todo lo que se pedía, porque la delegación de españoles, integrada muchas veces con hombres brillantes, a lo sumo consigue una simple suma de sus capacidades. Eso en el mejor de los casos, porque muchas veces la falta de coordinación hace que algunas capacidades resten a otras. En cambio en los grupos organizados de hombres de empresa extranjeros aparecen unas propiedades que son sistemáticas. Ya no es la suma de la capacidad de este delegado más la del otro. En esta organización aparece algo que nosotros, carentes de la misma, no tenemos y que los da, en definitiva, la ventaja; aunque individualmente, repito, las personas físicas no sean mejores, sino muchas veces ni siquiera iguales a los españoles»<sup>246</sup>.

Reconoce que la decisión colegiada tiene muchas ventajas. ¿Y qué hace el ejecutivo en una dirección colegiada? En primer lugar, ha de ser un coordinador, y al mismo tiempo algo más:

«El gerente, además de animar y coordinar, tiene que decidir también algunas veces, pero no mucho; y, sobre todo, tiene que evitar en este sistema de dirección colegiada, la falacia de reservarse las decisiones importantes; justamente éstas son las que exigen un mayor volumen de información para ser tomadas y, por lo tanto, sería un error grave que el gerente dijese "que decidan las comisiones sobre los temas menores; yo me reservo las grandes decisiones". Precisamente las grandes decisiones son las que deben ser tomadas colegiadamente. El gerente, en definitiva, tiene que ser, según frase que populariza el "DEFI AMERICAIN", un organizador del talento. Podría casi intentarse aquí una definición del gerente diciendo que es un animador coordinador, que decide poco y que tiene el arte de organizar el talento»<sup>247</sup>.

Pasa a continuación a un segundo aspecto: la organización del talento no es tanto un arte, sino una técnica. Y sale en defensa de las autoridades que llevan a cabo los Planes de Desarrollo, aunque con matices:

---

<sup>245</sup> *Ibidem*. P. 778.

<sup>246</sup> *Ibidem*.

<sup>247</sup> *Ibidem*: pp. 780.

«Yo quiero confesar ante ustedes claramente mi fe en la razón y en la técnica como un producto de la razón aplicada, inmediatamente surgirá en el ánimo de algunos contradictores la palabra tecnócrata. Y bueno, palabras más gruesas tiene uno que oír en el ejercicio de la profesión. Sin embargo creo que no es justo cargar peyorativamente el término tecnócrata, sobre todo cuando se aplica a alguien que simplemente cree en la razón y en la técnica. Hay, naturalmente, no voy a negarlo, ámbitos políticos. Ciertamente, la invasión por los técnicos de los ámbitos políticos es un pecado grave que tiene consecuencias graves. Eso sí merece un nombre peyorativo de tecnocracia.

Pero es que hay un pecado simétrico que no tiene todavía nombre pero que, a mi juicio, es tan grave por lo menos y es la invasión de los ámbitos técnicos por los hombres y criterios políticos. Se produce entonces un desorden muy grave. Se habla en la prensa de la tecnocracia, se denuncia que los técnicos invaden formas del poder político, y probablemente es cierto, y quizá malo, pero hay ejemplos muy numerosos de casos exactamente contrarios de casos en los cuales los criterios políticos invaden zonas reservadas a las decisiones técnicas. El estropicio que se produce en estos casos es, no sé si más grave, pero sí más escandaloso que el que produce el técnico cuando se convierte en tecnócrata»<sup>248</sup>.

En la conferencia, pide disculpas por el énfasis que suele poner en su confianza en la técnica, pero reconoce que la técnica en España es un cuerpo extraño, que no se acaba de entender bien, pues ésta ni es tan despreciable como para recordar al técnico que su función es subalterna, ni tampoco es algo tan todopoderoso como para exigirle soluciones:

«Este es un país, poco técnico, porque es un país de arbitristas. El arbitristismo español tiene una historia muy larga. Creo que hay un libro de Cánovas donde se recoge todo lo que de arbitristismo ha habido en la política española desde siempre. Quevedo denunciaba ya muy graciosamente a los arbitristas de su tiempo, que tenían soluciones para todo –para aplastar al turco y para dominar América- y decía él: este es un país de arbitristas, de gentes que tienen la solución para todo y que tienen además por idea feliz, no como el resultado de la meditación profunda o del estudio largo, sino es por la feliz idea»<sup>249</sup>.

El entonces presidente de ERT discurre que la técnica ha invadido los dominios de la producción o de la ingeniería dentro de la empresa, pero que tiene que invadir otros (la administración, las ventas, la organización), e insiste en que la diferencia entre los Estados Unidos y España, mucho más que una diferencia de técnica de producción o de ingeniería, reside más bien en que se trata de una diferencia relacionada con las técnicas de organización y administración en las firmas:

«Creo que conviene que meditemos esto, porque parece como si lo único que nos hace ser mucho menores es el hecho de que no investiguemos, de que no tengamos patentes propias o ingenieros, químicos o físicos tan buenos como en EE.UU. Naturalmente que nos hacen falta esos ingenieros, químicos y físicos, pero no son los más necesarios. La

---

<sup>248</sup> *Ibidem*.

<sup>249</sup> *Ibidem*: p. 781.

diferencia fundamental, el "gap" de que se ha hablado siempre sobre el Atlántico, es mucho más de técnica de organización, de técnica de administración»<sup>250</sup>.

Y sitúa como ejemplo de escepticismo sistemático con que suelen aguardarse en España las novedades organizativas, a la distinción entre la línea ejecutiva (conectada en directo con los fines de la empresa) y la línea de *staff* (asesoría, planeamiento, control), siendo ésta última muy malentendida por parte de las empresas con consecuencias no precisamente positivas en sus organigramas:

«En este país nadie quiere ser *staff*, porque queremos mandar militarmente, mandar por autoridad, queremos tener subordinados. Todos sabemos que en las grandes empresas extranjeras tienen más autoridad, en el verdadero sentido de la palabra, muchas veces los miembros en *staff*, que los miembros en línea. Eso no es algo para lo que tengamos vocación. Aquí tenemos vocación para mandar.

De manera que, por un lado, nadie quiere ser *staff* y, por otro, cuando uno lo es se siente incómodo y los demás tampoco ven en él una autoridad. Por eso los organigramas típicamente españoles, son organigramas longitudinales en los cuales se suceden distintos escalones de directores, subdirectores, vicerrectores, jefes de servicios, jefes de departamentos, jefes de negociado; unos debajo de otros y siempre uno mandando en el otro, pero mandando con línea llena, no con la línea de puntos que los técnicos en organización dibujan para las dependencias de tipo *staff*»<sup>251</sup>.

Se trata, pues, de un problema histórico de mentalidades, que han desembocado en lo que Calvo-Sotelo califica de "anarquía cordial":

«En definitiva, yo creo que tenemos una preferencia temperamental muy grande por lo que podríamos llamar una anarquía cordial y que enseguida reprochamos de fría a la organización técnica. Nos gusta vivir en la anarquía cordial dentro de las empresas y rechazamos toda indicación de una organización técnicamente más perfecta, porque suponemos que es fría. Yo conozco pocas empresas españolas en las cuales hay una definición escrita de funciones en los niveles altos. Las hay, por supuesto, en niveles subalternos, pero es muy raro que un director general, que un gerente de una empresa española tenga escrita su función, así como sus inmediatos colaboradores y los de tercera fila. Esto nos parece inútil o disparatado, y si alguna empresa de ingenieros consultores viene a organizar la nuestra y empieza a preguntar a cada uno lo que hace, resulta que cada cual define una provincia tan grande que se solapan unas y otras. De manera que siempre hay conflictos fronterizos. ¿Por qué?, porque no nos hemos molestado en definir por escrito y con precisión la función de cada cual, ya que entendemos que eso es frío, que estropea la "anarquía cordial" en que los hombres nos sentimos a gusto y trabajamos mejor»<sup>252</sup>.

En realidad, ante la necesaria definición de los puestos de trabajo dentro de una empresa de cierta envergadura, el director de empresa no sabe bien qué hacer:

---

<sup>250</sup> *Ibidem*.

<sup>251</sup> *Ibidem*: p. 781-782.

<sup>252</sup> *Ibidem*: p. 782.

«Muchos directores -naturalmente, yo también- nos hemos sentido muy modernos e inteligentes al contratar a un colaborador diciendo: "pues mire, este puesto es muy importante, porque como no está definido se lo tiene usted mismo que definir; tiene una gran libertad. Haga usted la propia definición de su función. Yo no le ofrezco un traje hecho a la medida, pero tengo tal respeto por su capacidad que le prefiero que fabrique y defina su provincia. Esto que nos habrá parecido muchas veces una gran amplitud y muy atractiva, para el que viene naturalmente -aquí no está uno encorsetado, aquí hay libertad, aquí se respeta a la persona- es disparatado porque este hombre, en primer lugar no se suele definir su provincia, porque si es ibérico, como todos nosotros, le repugna la autodefinición y dice: "dejémoslo abierto, quién sabe, no nos pongamos límites". Y es que si se define, lo hace quitándole a mordiscos trozos a los que ya están en la empresa antes que él. Hay que hacer un esfuerzo de frialdad de organización e intentar salvar luego. Y yo creo que se puede salvar ese mínimo de anarquía cordial que todo buen español necesita para sentirse feliz»<sup>253</sup>.

Sobre la planificación indicativa entonces vigente, formula un cauto homenaje a los tecnócratas que la conducen:

«Yo quiero rendir aquí, sin énfasis, un homenaje a aquellos que ha echado sobre sus espaldas la tarea necesaria, pero ingratisima, de planificar a escala nacional en un país de impacientes, de arbitristas y de improvisadores. Sin duda, no lo hacen bien, pero el esfuerzo es colosal y la dificultad objetiva es tremenda. Si no nos gusta planificar, ¿cómo nos va a salir bien un plan de desarrollo? Es preciso que cambiemos esa mentalidad. Yo confío que cambiaré lentamente, y que el tercer plan será mejor que el segundo, el cuarto mejor que el tercero el quinto empezará a ser viable. Hay que trabajar para que esto sea así»<sup>254</sup>.

Y concluye acentuando un aspecto práctico y concreto del que comenzaba a tener él mismo una amplia experiencia -la fusión e integración de empresas:

«No es que yo piense que la fusión sea la panacea de prueba de la empresa. Ese sería otro tema que nos llevaría muy lejos (que le pregunten a Montedison si la fusión ha resuelto sus problemas y seguramente dirá que no). Pero creo que hace falta constituir en España algunas grandes unidades empresariales. Naturalmente no hay quien ponga de acuerdo a dos dictadores gerentes. Sí hay quien ponga de acuerdo a dos grupos de personas. Quien se ha acostumbrado a trabajar en grupo puede muy bien trabajar en uno más amplio. Quien le ha tomado afición al "ejercicio solitario del poder" difícilmente lo compartirá con nadie. Por lo tanto, creo que si somos capaces de ir democratizando la empresa, de ir los gerentes abandonando espontáneamente parcelas de poder, abandonando la tendencia a ese ejercicio solitario del poder, llevaremos a la empresa española por un camino de racionalidad que la aproxime, aunque sea de lejos, a las grandes empresas extranjeras y además seremos capaces de levantar grandes unidades empresariales»<sup>255</sup>.

A vueltas con la mejora de la empresa, Calvo-Sotelo en su conferencia "La gran empresa industrial ante los años 70", en INSIDE (Deusto, Bilbao, febrero 1970) se interrogaba en torno a las dificultades que atañían al directivo español al

---

<sup>253</sup> *Ibidem*: p. 783.

<sup>254</sup> *Ibidem*: p. 784.

<sup>255</sup> *Ibidem*.

albur de esa década. Afirmaba que éste se preocuparía, sobre todo, por las consecuencias de la inminente firma del Acuerdo Preferencial con el Mercado Común, además de la tensión laboral en aumento, el derecho a la huelga, la conquista de los mercados exteriores y la financiación.

Calvo Sotelo distinguía tres aspectos esenciales: la reforma, la organización y la dimensión de la empresa española. Sobre el segundo punto (organización) no hay novedad que resaltar, y respecto del primero (reforma) abunda en un rito – el de las Juntas de Accionistas- poco creíble en su eficiencia:

«Al “oficiar” en algunas Juntas y asistir a otras muchas como espectador, he de confesar con sinceridad que siempre me han dejado una impresión de incomodidad. La impresión de asistir a un acto que tuvo sentido pleno hace muchos años y en el que se siguen repitiendo fórmulas y medios que tuvieron también un cabal sentido, pero que empiezan a tenerlo menos, si es que todavía conserva alguno. En un estrado se sientan numerosos consejeros, que responden formalmente de una gestión, de la cual no son, al menos de la mayoría de los consejeros, autores; los accionistas se presentan y son tratados como propietarios de la empresa y como si fuesen allí a decidir cosas importantes, cuando la realidad es que normalmente deciden muy poco. Los discursos están normalmente llenos de una democracia verbal, que no tiene un respaldo ni una existencia auténtica»<sup>256</sup>.

Para Calvo Sotelo, dada las características de la gran corporación, los gerentes trascienden su propio cometido, y ello debiera tener un correlato legal:

«Estos gerentes profesionales, separados ya, y distintos de la propiedad del capital, no se sienten ni siquiera primariamente responsables ante la no se sienten ni siquiera primariamente responsables ante la Junta General; se sienten responsables ante el país. Es curioso notar aquí que algo que en su día debió parecer una inclusión retórica, creo que en el Fuero del Trabajo, ha cobrado una realidad muy viva; se viene a decir que el jefe de empresa responderá ante el Estado. Esto es hoy verdad, por lo menos subjetivamente, ya que el jefe de empresa, el gerente se siente responsable ante el país, representado por el Estado, de lo que hace»<sup>257</sup>.

La Ley de Sociedades Anónimas se encuentra obsoleta; es imprescindible un estatuto especial para el directivo:

«No hay solo una fuerza en la empresa, el capital, que tiene su reglamento en la Ley de Sociedades Anónimas; está el personal, que va poco a poco encontrando su cauce de expresión a través de los Sindicatos, y están los gerentes, los cuerpos gerenciales, que están esperando su estatuto. Espero que, por fin, en esta década que ahora empieza, consigamos para la empresa, no solo para su aspecto capitalista de sociedad anónima sino para la empresa viva y real, algún estatuto que libere a los gerentes del agobio que supone para

---

<sup>256</sup> Calvo-Sotelo (1972): p. 34.

<sup>257</sup> *Ibidem*: p. 35.

ellos hoy la existencia de problemas dentro de la empresa, que al no estar previstos en ninguna clase de estructura legal, no tienen una solución automática y fácil»<sup>258</sup>.

Otro problema que planteaba en dicha conferencia estaba relacionado con la dimensión de la empresa. Señalaba que, disponiendo él de cifras correspondientes a Estados Unidos, las fusiones y adquisiciones casi se doblaban, pasando en 1967 de 2.400 fusiones, a 4.500 en 1968, y 6.000 en 1969. Confrontando con la realidad española, contaba a su auditorio que, según la lista *Fortune* de 1967, de las 500 firmas más importantes, 20 habían desaparecido desde el año anterior.

A su vez, distinguía una doble exigencia -interna y externa- en el caso de las fusiones. La exigencia interna surge cuando la empresa mediana se encuentra ante las expectativas de seguir creciendo, pero éstas no se cumplen: ante esa situación, es mejor crecer rápido para alcanzar determinadas economías de escala a través de la fusión. La exigencia externa consistía en que dentro de un país en desarrollo debiera haber en cada sector una o dos empresas realmente grandes para la mejor ordenación del crecimiento. Se trata de un momento en el cual la presencia de las multinacionales en España se consolidaba, observando que de las trescientas mayores empresas americanas, unas ciento cincuenta tenían presencia fija en nuestro país:

«Se acusa, además, en las grandes empresas internacionales, una tendencia a no invertir sino en situaciones de mayoría, sobre todo en aquellos sectores más expansivos o más rentables, de manera que la vieja costumbre de las participaciones al 50% podría desequilibrarse si esa tendencia se afirma y si desde el país no se hace algo para evitar la presión mayoritaria. Conviene decir que tampoco una empresa al 50% con un gran grupo internacional es una empresa bien equilibrada. De hecho la mayor riqueza, la mejor técnica, la mejor organización también de un gran grupo internacional, le da un voto de calidad que desequilibra ese 50% hacia una forma de mayoría real»<sup>259</sup>.

En cualquier caso, su postura acerca de la necesidad de una o dos firmas representativas por sector –sean multinacionales o no- resultaba confusa, excusándose de que bajo ningún concepto quisiera aparecer como uno de esos arbitristas a los que tanto criticaba.

Para finalizar, en aquella conferencia se mostraba partidario de iniciativas foráneas, como la creación del Instituto de Desarrollo Industrial por orden del primer ministro francés Jacques Chaban-Delmas, cuya intención era la defensa de los grupos industriales galos frente a la amenaza exterior:

---

<sup>258</sup> *Ibidem*: pp. 35-36.

<sup>259</sup> *Ibidem*: p. 40.



«Yo creo que la intervención del Estado no solo es inevitable, sino necesaria, y además compatible cuando se hace juiciosamente con la iniciativa privada. Por tanto, no me estorba ni protesto de ella. Al contrario, la recibo bien, pido efectivamente se ejerza de una manera juiciosa. Por ello me satisface ver en este principio de la década de los setenta, señales de que el Estado piensa intervenir con algo más que energía, o digamos resignándose algo menos a un papel simplemente indicativo en la esfera de la actividad privada»<sup>260</sup>.

Hasta aquí llega la síntesis que se pretende ofrecer acerca del pensamiento de un relevante director de empresa en la *belle époque* de la industrialización española, como él ha llegado a decir<sup>261</sup>. Luego, Calvo-Sotelo tuvo su propia evolución ideológica en materia de economía y empresa, no recatándose en denunciar –tras su experiencia gubernamental entre 1975 y 1982- la doble vara de medir de los dirigentes empresariales, aunque se trata - o no- de otra historia:

«Desde las sillas públicas se ven, con áspera claridad, las habilidades y las pasiones que mueven aquella mano invisible de Adam Smith. El ministro sabe que el empresario que por la tarde pronuncia una conferencia en un ámbito empresarial, y pide públicamente menos intervención del Estado, menos gasto público y menos déficit, ese mismo empresario a la mañana siguiente, mano a mano con el ministro en su despacho oficial, le pide intervenciones del Estado, intervenciones en apoyo de su empresa o de su sector, que casi siempre suponen más gasto público o menor ingreso fiscal: es decir, mayor déficit. El ministro percibe a diario, también con claridad, esa alergia que los hombres de empresa, sin duda en todo el mundo, pero de manera muy especial en los países latinos, esa alergia ("horror", le llamaba Françoise Giroud [periodista, escritora y ministra del Gobierno francés]) que los hombres de empresa y los ciudadanos sienten por la transparencia económica, sobre todo cuando lo que transparenta son hechos gravables por el fisco»<sup>262</sup>.

## 1.5 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

La exitosa operación estabilizadora de julio de 1959 a cargo de las autoridades económicas españolas - junto a las actuaciones anteriores y posteriores llevadas a cabo en ese sentido- alcanzó en sí, pese a su rapidez, una envergadura que ineludiblemente habría de producir réditos políticos a quienes la condujeron a buen término. El Plan de Estabilización permite descubrir las carencias de una incipiente elite de dirigentes empresariales que conducían sus firmas, en el caso de la industria, casi al albur de los permisos de importación concedidos en numerosas ocasiones de manera arbitraria por el ministerio de turno. Desactivado políticamente - y financieramente- Juan Antonio Suanzes, quedaba el INI, su gran

---

<sup>260</sup> *Ibidem*: p. 41.

<sup>261</sup> «En aquella *belle époque* de la industrialización de España muchos negocios se cerraban en el coche-restaurante del Expreso Madrid-Barcelona; allí acordé con Jaime de Semir, presidente de La Seda, la fusión de su empresa y Perlofil, primera fusión importante en España a la que luego seguirían muchas más» (Calvo-Sotelo, 2003, p. 201).

<sup>262</sup> Calvo-Sotelo (1999): p. 268-269.

obra, que aún dará mucho que hablar en lo que queda de franquismo -15 años- en relación a las normas de condicionamiento industrial que estipularían sus sucesores, pero las reglas del juego cambian, participando nuevos actores, como es, por ejemplo, la inversión directa estadounidense, la cual, «entre 1960 y 1975 suponía cerca del 1% del PIB español en la última fecha; probablemente cifra demasiado reducida como considerar que España estaba siendo *desafiada*»<sup>263</sup>, pero desde luego sí un claro desafío si decimos que dicha inversión – de la mano de sus filiales- lideraba sectores estratégicos tales como automóviles, química, material eléctrico y construcciones mecánicas<sup>264</sup>, sectores clave de un estado industrial que necesitaba una nueva técnica en la dirección de empresas y una nueva interpretación de la realidad que le rodeaba. Suanzes no tenía mensaje que ofrecer alguno, pero sí los economistas españoles no vinculados con la autarquía. Manuel de Torres considera que el empresario es un “profeta económico” que acaso debe subordinar parte de actuación al parecer de los políticos (económicos) y de los economistas. Alberto Ullastres aprecia un mercado de varios centenares de potenciales clientes, y cuya oportunidad no puede dejarse a la mera improvisación. Y Enrique Fuentes Quintana entiende que España se encuentra en una “batalla”, la del desarrollo, que ha de llevarse adelante siguiendo más o menos los pasos del crecimiento preconizados precisamente por un consejero presidencial norteamericano: W.W. Rostow. A todo esto se une, una opinión solitaria, pero solvente, de un alto directivo de empresa con un apellido de mucha carga histórica en el país: Leopoldo Calvo-Sotelo, quien plantea una reforma inevitable de la empresa en sus prácticas y mentalidades, bajo la tónica del keynesianismo que goza de amplio predicamento en las naciones desarrolladas durante la llamada “Golden Age”. La circulación de ideas en torno a la dimensión que ha de desempeñar el director de empresa dentro de la sociedad que le corresponda, más allá del cometido económico de éste, comienza a brotar en el país. Y no se trata tan solo de opiniones particulares. Existirán organizaciones que las irán conformando.

---

<sup>263</sup> Álvaro Moya (2011): p. 133.

<sup>264</sup> *Ibidem*.

## Capítulo 2 TECNOESTRUCTURA EN ESPAÑA: ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN (APD)

Sin ánimo de equiparar, en 1956 coincidieron en nuestro país dos hechos – editorial uno de ellos, institucional el otro- que establecieron cierto vínculo entre sí a lo largo del tiempo en relación sobre todo a la gran empresa. De una parte, se publicó en la editorial Ariel la versión española de *Capitalismo Americano*, que Galbraith había dado a la luz en su país cuatro años atrás. De otro lado, en esa misma fecha, nacía la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), institución de referencia entre los gerentes de las grandes corporaciones, la cual se definía en sus documentos internos como un «centro de información mutua, de contactos profesionales, de estudio compartido de problemas, y de intercambio de ideas, datos y experiencias entre el elemento empresarial y directivo de nuestras empresas»<sup>265</sup>. *Capitalismo Americano* tuvo tres ediciones entre 1956 y 1964; APD comenzó una trayectoria que permanece hasta hoy. *Capitalismo Americano* retrataba la morfología de un sistema económico, el estadounidense, que con luces y sombras ofrecía ayuda técnica exterior a los países en desarrollo; APD, como se verá, fue un fruto concreto de esa cooperación.

La confluencia entre el autor y la asociación ocurrió finalmente cuando el primero fue invitado a finales de la década de 1960 para explicar su tesis más conocida, la tecnoestructura, que resultaba de evidente interés, como se verá en adelante, para sus socios: Galbraith trazaba un panorama empresarial al que no eran éstos ajenos por completo; el interés de APD por el economista norteamericano permanecería en el tiempo.

En este sentido, se hace necesario aportar en esta tesis un apunte sobre la historia de APD, desde su hora fundacional hasta la mitad de los años 1970, señalando cuál fue su origen y alcance en la etapa analizada.

Para ello, en primer lugar se plantea en perspectiva una cuestión que atenazaba a la economía europea de postguerra: la falta de productividad de su sector fabril, a diferencia del aliado estadounidense.

En segundo lugar, se da cuenta de la respuesta continental a dicha carencia: las comisiones nacionales de productividad industrial, entre ellas la española, que alumbró a su vez a APD.

---

<sup>265</sup> APD (1977): p. 3.

En tercer término, se trae a colación de manera sucinta la trayectoria de APD como tal: las principales figuras que la forjaron, su evolución, los medios que empleó para cumplir sus fines, así como el significado que alcanzó en ese tiempo, para finalizar con una breve conclusión al final del capítulo.

Si se admite sin demasiada reserva el concepto galbraithiano de "tecnoestructura", no ha de considerarse demasiado aventurado decir que una institución privada como APD representaba en España la tecnoestructura en grado emergente, o al menos una parte significativa de ella, con sus intereses y características particulares, que Galbraith advirtiera en sus obras.

## **2. 1 LA LARGA MARCHA HACIA LA PRODUCTIVIDAD**

La preocupación mundial por la productividad comenzó tras el fin de la Segunda Guerra Mundial. El economista Laszlo Rostas, investigador en la Universidad de Cambridge de origen húngaro, descubrió el mayor rendimiento por hombre/hora de la industria estadounidense al comparar los rendimientos del trabajo de las economías británicas y norteamericanas repartidas entre múltiples sectores industriales, así como el aumento de esa tendencia divergente con el transcurso del tiempo.

Pese al escepticismo inicial con que fueron recibidas las conclusiones de Rostas en el ámbito académico, la idea de la mejora de la productividad cobró fuerza gracias a la ejecución del Plan Marshall de ayuda a la reconstrucción de Europa, además de la puesta en marcha de un Consejo Anglo-Americano de Productividad formado por empresarios y líderes sindicales de ambos países. Aquel Consejo dictaminó que la causa efectiva de las diferencias transatlánticas procedía de factores sociales, psicológicos y relativos a la dirección de empresas, más que a cuestiones de carácter técnico. Asimismo, el Consejo recomendaba elevar la productividad formando a los directores de empresas, realizando actividades conjuntas entre la dirección y los trabajadores, así como aplicando técnicas de eficiencia industrial<sup>266</sup>.

En este sentido, las demás naciones europeas no se quedaron atrás y crearon Centros Nacionales de Productividad en cada país, junto a la Agencia Europea de Productividad (EPA) en el seno de la incipiente Organización Europea de Cooperación Económica (OECE). En el caso español, en 1952 se fundó la Comisión Nacional de Productividad Industrial (CNPI), dependiente del Ministerio de Industria, con el propósito de "lograr un aumento de la productividad, y, en consecuencia, de la renta nacional, a través de la introducción de

---

<sup>266</sup> Gil Peláez (1967): p. 145.

perfeccionamientos técnicos y estableciendo un mejor acoplamiento económico entre los elementos humanos, las instalaciones y los recursos naturales”<sup>267</sup>.

En virtud de los Acuerdos con Estados Unidos firmados en Madrid en 1953, España, a través de la CNPI<sup>268</sup>, fue invitada a participar en el Programa de Ayuda Técnica que administraba la Agency for International Development (AID), la antigua International Cooperation Administration (ICA), dependiente del gobierno norteamericano. La ICA y la embajada norteamericana, junto a la Comisión Nacional de Productividad Industrial (CNPI), dependiente del Ministerio de Industria español, canalizaron los recursos imprescindibles para aquella formación. La ICA poseía, pues, una amplia experiencia a través del Plan Marshall, difundiendo los valores de la economía de mercado entre los dirigentes empresariales de los países europeos en reconstrucción.<sup>269</sup>

Las actividades principales de aquel Programa englobaban viajes de intercambio técnico al extranjero, junto a la llegada a España de especialistas americanos y la prestación de servicios técnicos por parte de éstos. Los viajes de intercambio técnico, en sus objetivos genéricos, permitieron a sus participantes conocer *in situ* las características de la industria americana; estudiar cómo actuaban conjuntamente la técnica, la dirección y la mano de obra en pos de la productividad; intercambiar experiencias; y «hacer llegar a los sectores correspondientes de la economía española, mediante una memoria redactada por los participantes de los equipos, el resumen de la experiencia ganada»<sup>270</sup>.

En 1955, ya alrededor de 89 técnicos y directivos de empresa españoles se trasladaron a Estados Unidos, en sucesivos equipos, con la intención, como se decía en el boletín de inscripción dirigido a los interesados, de «conocer la industria americana del sector correspondiente, apreciar los métodos de trabajo en uso y conocer los modernos métodos de dirección usados en dicho país que de forma tan notable han contribuido a conseguir la alta productividad de aquella nación».<sup>271</sup>

Desde 1954 hasta 1962 fueron enviados 148 equipos de intercambio técnico, 962 participantes en total. Estuvieron representados diversos sectores: Conservas Vegetales, Calzado, Papel, Caucho, Algodón, Muebles, Transformados Metálicos, Cemento, Acero, Petróleo, Electricidad, junto a Técnicas y Servicios (Calidad, Relaciones Laborales, Seguridad e Higiene, etc.), entre otros. En la dirección contraria, alrededor de 66 especialistas norteamericanos acudieron a España entre 1955 y 1962, asesorando – en estancias que oscilaban entre un mes

---

<sup>267</sup> *Ibidem*, p. 146.

<sup>268</sup> Sobre la actividad formativa de la CNPI, ver Adoración Álvaro Moya (2010): “Guerra Fría y formación de capital humano durante el franquismo: El programa estadounidense de ayuda técnica (1953-1963)”.

<sup>269</sup> Puig (2008): p. 34.

<sup>270</sup> Gil Peláez (1967) p. 146.

<sup>271</sup> “Técnicos españoles a Estados Unidos”, Comisión Nacional de Productividad Industrial, Ministerio de Industria, 1956.

y un año y medio- acerca de cuestiones relacionadas con Ingeniería de la Producción, Distribución Alimentaria, Estudios de Mercado, Publicidad, Calidad, Recursos Humanos, Organización y Costes. Fruto de aquellos intercambios fueron los 5.000 cursos que en adelante la CNPI desarrolló para 50.000 técnicos, al igual que el nacimiento en 1955 de la Escuela de Organización Industrial (EOI) en Madrid, y la creación de la Escuela de Administración de Empresas (EAE) de Barcelona<sup>272</sup>.

### **2.1.1 LOS VIAJES DE LA CNPI A ESTADOS UNIDOS: LA COMISIÓN DE DIRECCIÓN DE PERSONAL (1957)**

Un ejemplo significativo de cómo eran los viajes a Estados Unidos en busca de la productividad podría reflejarse en la Memoria que el equipo destinado a conocer las técnicas de Dirección de Personal redactó sobre su periplo en 1957, la cual fue publicada por la CNPI dos años después. Los integrantes del grupo, 10 profesionales del mundo de la empresa y la Administración- entre los que se encontraba José Luis Pinillos, profesor de Psicología en la Universidad Central de Madrid representando a la propia CNPI- procedentes todos ellos de Madrid, Barcelona, Granada, Zaragoza, Vigo y Bilbao, recorrieron Norteamérica entre el 18 de octubre y el 29 de noviembre de aquel año.

En su agenda de visita, contada aquí a vuelapluma, el 22 de octubre conocieron en Nueva York los entresijos de la *American Management Association* (AMA), entidad fundada en 1923 para el progreso de la dirección. El AMA contaba entonces con 22.000 socios afiliados y con 53.000 directivos de alto y medio nivel formados en sus cursillos y seminarios. En la ciudad de los rascacielos también supieron de la política de personal de la *Socony Mobil Oil*, la cual, sin llegar al gigantismo de la *Standard Oil*, empleaba a 45.000 trabajadores. El 24 de octubre el equipo se trasladó a Boston, donde conocieron el *Plan Scanlon*, «un plan de inspiración socialista, [que] consiste en determinar en una empresa un nivel de producción que se valora sobre la base de la mercancía vendible»<sup>273</sup>.

También acudieron al *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), en pleno *shock* por el reto soviético del *Sputnik*, y a la *Harvard Business School*. El 31 de octubre acudieron a Detroit para visitar la *Budd Company*: empresa fabricante de carrocerías metálicas, ruedas y frenos para *General Motors*, *Ford* y *Chrysler*. También en la misma ciudad, en días sucesivos, visitaron la *Detroit Edison Company* (electricidad), la *Michigan Bell Company* (red telefónica) y la planta de

---

<sup>272</sup> *Ibidem*.

<sup>273</sup> CNPI-Ministerio de Industria: Memoria de un viaje a Estados Unidos (1959): p. 25.

montaje de De Soto (automóvil). El 6 de noviembre volaron a Chicago para contemplar los almacenes Sears & Roebuck en funcionamiento, que vendía 3.500 millones de dólares en 1956. En Saint Louis (Missouri), el 12 de noviembre lo dedicaron a la Universidad del mismo nombre, y al día siguiente acudieron a la Monsanto Chemical Company para saber del método de ascensos y promociones de sus 23.000 empleados. La cervecera Budweiser y la alimentaria Ralston Purina también fueron objeto de visita. El 17 de noviembre en Knoxville, al Sur de la Unión, la Robersthsaw Fulton Controls, industria de aparatos de precisión, les recibió; y el 19 de noviembre fueron cumplimentados en las oficinas centrales de la Tennessee Valley Authority (TVA). Finalmente, el 25 de noviembre acudieron al Departamento de Estadística del Ministerio de Trabajo de Washington, y al final de la tarde de ese mismo día el embajador José María de Areilza les agasajaba en la sede de la representación diplomática española<sup>274</sup>.

En definitiva, aquella decena de abogados, empresarios e ingenieros, como muchos otros invitados con idénticos fines antes y después, contemplaron en directo durante cuarenta el capitalismo norteamericano en su máxima representación oligopólica, e incluso monopólica. No en vano, John Kenneth Galbraith había dejado constancia en *American Capitalism* (1952) que los prototipos del sistema no eran ya las firmas que actuaban en el mercado competitivo bajo las reglas prefijadas en los clásicos manuales de Economía, mencionando precisamente el ejemplo de las visitas foráneas:

«Casi nadie las escogería como exponentes de la realización industrial norteamericana. Los exponentes son, con raras excepciones, las industrias que son dominadas por un pequeño grupo de grandes firmas. El visitante extranjero traído a los Estados Unidos por la Administración de Cooperación Económica, visita casi las mismas empresas que los fiscales del Departamento de Justicia en sus averiguaciones para descubrir los monopolios»<sup>275</sup>.

Por otra parte, desde nuestro país, Fabián Estapé - catedrático de Política Económica en la Universidad de Barcelona- en su introducción de 1956 a la versión española de la citada obra de Galbraith, no dejó escapar la ocasión de recoger la cita anterior como signo de la mordacidad del autor a la hora de subrayar la significación de tales grandes compañías ajenas al viejo esquema de la competencia perfecta, advirtiéndole que «se trata de concebir toda la economía norteamericana como un sistema productivo en el cual domina la forma oligopolística. No se trata de defender, apoyándose en criterios particulares, la competencia “viable” del

---

<sup>274</sup> *Ibidem*: p. 39.

<sup>275</sup> Galbraith (1956): p. 142.

profesor Clark<sup>276</sup>: se trata de admitir como un fenómeno irreversible el de la concentración industrial y actuar en consecuencia»<sup>277</sup>.

Los participantes del grupo "Dirección de Personal" no analizaron esta discusión entre economistas sobre las dimensiones del mercado. No era acaso su cometido. En su Memoria observaron que, respecto a las bases culturales de la organización industrial, «el estudiante actual americano no siente una especial predilección por una determinada clase o tipo de industria en cuanto a su tamaño y función, debido a que piensan que han de ganar poco más o menos la misma cantidad en una u otra empresa, aunque haya una gran diferencia en cuanto magnitud»<sup>278</sup>.

El equipo de Pinillos asimismo valoraba positivamente el sistema de becas concedidas a los estudiantes por parte de empresas y personas relacionadas con la vida industrial y mercantil; la formación de ejecutivos dentro de las firmas; el temario de la licenciatura en Dirección de Empresas de las Universidades de Washington y Saint Louis; así como la metodología del "living case" practicada en Harvard.

Respecto al problema de los salarios con incentivos, eran partidarios del sistema de medición de tiempos bajo cronómetro, y en relación a las cuestiones laborales, decían lo siguiente:

«En efecto, la excesiva estabilidad en el trabajo es tan perjudicial para la productividad como la estabilidad total. En la industria norteamericana es fácil, y creemos no equivocarnos al decir que entre los más importantes resortes con que cuenta el empresario para estimular el rendimiento se cuenta con la inestabilidad "de todos" en el empleo. Sin embargo, al traducir la cuestión a nuestro país hemos de tener presente que en Norteamérica la abundancia de nuevos empleos, el nivel económico, la potencia de los Sindicatos y el derecho a la huelga, son contrapartidas de esa facilidad de despido, que nosotros no poseemos en igual medida. Sin ellas, el despido libre sería una monstruosidad humana y social»<sup>279</sup>.

Finalmente, en sus conclusiones los autores de la Memoria recomendaban "traducir" la experiencia americana, teniendo en cuenta la disparidad económica, social, política, educativa, religiosa y cultural entre España y Estados Unidos. Esta experiencia resultaba, sin duda, una fuente de enseñanzas para el empresario español «no sólo en lo relativo a Producción y Ventas, sino también en cuanto se

---

<sup>276</sup> John Maurice Clark indicaba que era necesario juzgar a las industrias por sus resultados, y no por la estructura del mercado donde operasen ("Toward a Concept of Workable Competition", *American Economic Review*, junio 1940).

<sup>277</sup> Estapé, en su introducción a *American Capitalism* (1956), p. 22.

<sup>278</sup> CNPI-Ministerio de Industria (1959), p. 58.

<sup>279</sup> *Ibidem*: pp. 127-128.



refiere a la Dirección de Personal», insistiendo en recordar «el gradual proceso histórico que los americanos han tenido que recorrer hasta llegar a su actual situación, y que los españoles no podemos saltarnos sin peligro de incurrir en auténticos cortacircuitos sociales». Las técnicas de Administración de Personal y Relaciones Humanas, usadas con mesura, «pueden contribuir a mejorar la moral laboral y la voluntad de trabajo en las empresas españolas. Creemos que esto puede hacerse conservando las características propias de la cultura europea, sin atentar contra los valores individuales y espirituales propios de nuestra tradición. Para ello, empero, hay que estudiar, trabajar y comprender con buena voluntad lo hecho por quienes nos han precedido en este difícil camino de poner en orden en el ámbito humano de la industria»<sup>280</sup>.

## 2.2 LA FUNDACION DE APD

En este ambiente de intercambio profesional que los Viajes de Asistencia Técnica trajeron consigo, nacería una institución esencial para la formación de los directores de empresa en la España de la época: la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD), constituida en Madrid el 26 de abril de 1956 en el salón de plenos del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), según consta en su acta inaugural.

Uno de sus fundadores y primer presidente, Enrique García-Ramal, en el décimo aniversario de la Asociación, reflejaba así el clima emocional bajo el que ésta se inspiraba:

«La idea de la Asociación surgió a finales de 1955 al coincidir en la Universidad de Columbia , en Nueva York, un grupo de dirigentes de Empresa Española que estábamos estudiando la organización de la Empresa Americana. Nuestra Patria que hacía tres años había salido del aislamiento político y económico en que se le había encerrado, se debatía en aquellos años cincuenta, con todas las dificultades que muchos recordareis y fue entonces y allí cuando pensamos que los Directores de Empresa podíamos hacer algo importante y para lo que no íbamos a necesitar divisas –que no teníamos- y sí en cambio entusiasmo, trabajo y fe. Se trataba de conseguir la mejora y el progreso de la Dirección de la Empresa Española. La Idea de lo que luego sería nuestra Asociación había sido concretada»<sup>281</sup>.

APD tuvo su primera sede en el Instituto Balmes de Sociología, perteneciente al CSIC, y en la citada junta constitutiva, aparte de fijarse una cuota anual de 50 pesetas a sus socios individuales, se procedió a la votación entre éstos -107 en total- de la composición de su primer Consejo Directivo, resultando elegidos los empresarios Gabriel Barceló Matutano, Ricardo Navarro Rubio, Ricardo

---

<sup>280</sup> *Ibidem*, pp. 133-134.

<sup>281</sup> APD (1967): "Xº Aniversario de la Fundación de la Asociación para el Progreso de la Dirección".

de la Rica y Olave, José María Aguirre Gonzalo, Roberto Cuñat Coronís, Francisco Torras Serratacó, Enrique García-Ramal, Epifanio Ridruejo Botija y Jorge Riviere Manén. La APD empezó su andadura a partir de aquella fecha, conformándose en sucesivas actas de ese mismo año los integrantes del Consejo Rector (García-Ramal, presidente; Navarro Rubio, vicepresidente; Barceló, secretario), además de la paulatina incorporación de nuevos miembros en dicho órgano: Vicente Mortes, Fermín de la Sierra, Dimas Menéndez, Mariano Rojas, Clemente Cebrián y José Vicente Izquierdo, entre otros directivos destacados de la época.

Dentro de este conjunto de nombres, en la creación de APD destacan las figuras de Enrique García-Ramal, Gabriel Barceló y Bernardino Herrero, con José María Aguirre Gonzalo al fondo, presidente del Banco Guipuzcoano, quien sostuvo financieramente APD en sus primeros pasos.

Enrique García-Ramal (1914-1987) obtuvo el título de Doctor Ingeniero Industrial por la Universidad de Barcelona. Miembro en 1929 de las Juventudes Monárquicas, tras la Segunda República de 1931 se unió a Renovación Española, y después del Mitin de la Comedia de 1933- en el que se creó Falange Española- se convirtió en activo militante del partido de José Antonio Primo de Rivera. Ante la guerra civil de 1936, participó en la sublevación fracasada de Barcelona, siendo herido y encarcelado, permaneciendo once meses preso, hasta que logró fugarse y pasar a la zona nacional, acabando la contienda como teniente provisional de Artillería. A partir de 1939 organizó los sindicatos verticales de Cataluña, lideró la Falange de Barcelona y fue concejal de la Ciudad Condal. En 1948 era presidente del Sindicato Nacional del Metal, así como procurador en Cortes. Desde 1958 perteneció al Consejo Nacional de Economía, y era miembro de los denominados "40 de Ayete": los miembros del Consejo Nacional del Movimiento designados directamente por el Jefe del Estado. Representante español del Comité del Acero de Naciones Unidas y del Comité de Asuntos Sociales de la OCDE, trabajó en numerosas firmas, sobre todo dentro del sector metalúrgico y químico: su puesto empresarial más relevante, a partir de 1960, fue el de director gerente de Altos Hornos de Vizcaya (AHV)<sup>282</sup>, donde firmó la primera "acción concertada" entre AHV y la Administración, tal como preveía el I Plan de Desarrollo. García-Ramal alcanzó su cima política al ser nombrado ministro Delegado Nacional de Sindicatos (1969-1973) y ministro de Relaciones Sindicales (1973-1974), cargos donde aplicó la Ley de Cogestión de 1962, de la que había sido ponente, acabando, en los inicios de la transición, como presidente del Consejo Nacional de Economía (1974-1977). Con dos Cruces de Guerra y Medalla Militar Individual, amén de otras distinciones<sup>283</sup>, es

---

<sup>282</sup> Equipo Mundo en "Los 90 ministros de Franco" (1970): pp. 497-498.

<sup>283</sup> Nota biográfica de M<sup>a</sup> Carmen García-Ramal.

claro que la APD tuvo bajo la presidencia de García-Ramal (1956-1970) un respaldo esencial para el desarrollo de sus actividades.

Un perfil profesional muy distinto representaba Bernardino Herrero Nieto (1923-2002). Herrero fue el *maître à penser* y director general de APD durante varias décadas. Palentino de Villarramiel, procedía de una familia de notarios y de terratenientes, la cual, como otras tantas familias cultivadas en el franquismo, quiso hacerse un hueco profesional en la capital, lográndolo, suscitando así una cierta democratización del poder de las elites en España. Doctor en Derecho por la Universidad Central de Madrid y Diplomado en Ciencias Sociales por la Universidad de Edimburgo, su tesis "El tradeunionismo como movimiento, historia y actualidad" la publicó el Instituto Balmes de Sociología, del CSIC, en 1953<sup>284</sup>. Herrero preparó la cátedra en Derecho Laboral, que resultó al final adjudicada a Manuel Alonso Olea. No siendo contrario a la dictadura de Franco, mantuvo Herrero un perfil acaso demasiado independiente para el momento<sup>285</sup>. Como García-Ramal, también partió a Estados Unidos en 1954 con la CNPI, conociendo el AMA, y trayéndose la idea de implantarla de modo parecido en nuestro país, convenciendo en ese sentido a García-Ramal (dirigente de AHV), a Barceló (director general de Hidroeléctrica de Moncabril, y segundo presidente de APD entre 1970 y 1976) y a Fermín de la Sierra, creador de la EOI<sup>286</sup>. Lo cierto es que Herrero, sin cátedra, no siendo un empresario, pero sí un intelectual interesado en las cuestiones relacionadas con la producción, considera que APD puede ser una institución en la que él pueda desarrollar una gran labor. Casado con la hija de Walter Starkie (fundador del Instituto Británico de Madrid, biógrafo del Cardenal Cisneros y traductor del Quijote), Herrero, europeísta convencido y enamorado del cambio en la Historia (Arnold Toynbee y Oswald Spengler eran sus autores preferidos), considera entonces que la dirección de empresas es un abonado terreno<sup>287</sup>. Sobre el período analizado dirá años después:

«En efecto, cuando APD nace en abril de 1956, España aún vive bajo los efectos de una prolongada autarquía, cuyas consecuencias más graves en el ámbito del *management* pueden resumirse en tres puntos:

- Hermetismo intelectual y miedo generalizado del *management* ante el desarrollo de técnicas y procedimientos empresariales que ya se estaban aplicando en las empresas occidentales de la posguerra.

---

<sup>284</sup> En su tesis, Herrero planteaba la dialéctica entre gremialismo y Trade Unions en los siguientes términos: «Frente a la nota de verticalidad del «gremio», se opone el de la horizontalidad de las «Trade Unions», organización marcadamente profesional y clasista. Frente al «carácter corporativo» de la primera, se encuentra el de asociación, frente a un mundo de unidad se encuentra la desintegración y la lucha. El carácter de estas últimas, como unidades de "movimiento y lucha" es indiscutible."

<sup>285</sup> Entrevista a su hijo, Carlos Herrero Starkie, 31 de mayo de 2012.

<sup>286</sup> En "Los números uno en España" (2008), Nuria Puig traza una semblanza del nacimiento de APD y su evolución.

<sup>287</sup> Entrevista a Carlos Herrero Starkie.

- Desconexión entre el empresario, titular del negocio y centro de todas las decisiones, y el directivo, con escaso margen de decisión y autonomía. Las empresas eran dirigidas por un hombre y por un nombre.
- Aislamiento de la Administración, en cuanto a la comunicación y diálogo con las empresas.

Era, en fin, una época escasamente profesional, de gran interacción humana y en la que se hablaba más de milagros económicos que de profesionalidad de la dirección»<sup>288</sup>.

Para Herrero, APD no podía ser moldeada por los directores de empresa en exclusiva, sino por alguien como él. De lo contrario, éstos, siendo la empresa lo que más les importa, impondrían inevitablemente- a su juicio- una concepción superficial en torno a las actividades de la institución<sup>289</sup>. Él se dio cuenta de que el empresario «más que enfoques sistemáticos y académicos, lo que prefiere es comparar y calibrar experiencias, inculcando, vía seminarios, reuniones, coloquios, fórums, investigaciones aplicadas, etc., una información influyente y responsable entre los medios directivos de nuestro país, y a través de las comisiones enviadas por la ICA [Internacional Cooperation Agency], y de personalidades tan destacadas como Peter Drucker, Humble, Gelinier, Diebold o el propio Parkinson fue [APD] dando a conocer técnicas y métodos como el control presupuestario, la dirección por objetivos, las técnicas de control de gestión, control de calidad, los presupuestos base cero, los sistemas de reducción de costes, etcétera.»<sup>290</sup>.

En relación a la tecnoestructura, aun prodigándose poco de manera escrita<sup>291</sup>, en un artículo publicado en "Dirección y Progreso"- la revista mensual que APD sacó a la luz a partir de 1971- Herrero se hacía eco de la importancia creciente de los factores organizativos dentro de la empresa, más allá de la tradicional preponderancia concedida tanto al capital como al trabajo; la tesis galbraithiana preconizada desde *Capitalismo americano* (1952) y *La sociedad opulenta* (1958) en adelante:

«Frente a los consabidos elementos tradicionales de riqueza, recursos humanos por un lado y recursos materiales por otro, ha surgido como consecuencia de la actuación de factores de orden muy distintos, una tercera fuerza, un nuevo recurso que ha valorado y potenciado a los recursos anteriormente mencionados.

Esta fuerza no es otra que la que nace y emerge del conocimiento, de un conocimiento especializado que, junto con la información, ha cambiado cuantitativa y cualitativamente el aspecto y contenido de nuestras unidades empresariales, y ha tenido una singular incidencia en el campo de las interrelaciones y valoraciones de los distintos recursos.

<sup>288</sup>Herrero en la revista *Mercado* (26-11-90): "Evolución y desarrollo de APD", p. 46.

<sup>289</sup> Entrevista a Carlos Herrero Starkie.

<sup>290</sup> Herrero Nieto, en la revista *Mercado* (26-11-90)

<sup>291</sup> García Ruiz (2003), pp. 185-186: «Herrero no publicó ningún libro completo, pero sus introducciones a obras publicadas por la APD fueron muy celebradas. Es el caso de la que hizo a *La empresa española* (1969), conjunto de entrevistas conducidas por A. Travesí. Empezaba diciendo que, como los franceses, "el español medio, y no tan medio, también ignora lo que es una empresa y, por supuesto, desconoce y desestima en toda su magnitud e importancia la función empresarial"».

El tema creo que en líneas generales ha sido estudiado por Galbraith en su célebre y conocido libro "*El nuevo estado industrial*"»<sup>292</sup>.

Como se verá más adelante, Herrero tendrá ocasión de invitar a Galbraith a Madrid en abril de 1969, para que dicte su conferencia "Las implicaciones del nuevo estado industrial", la cual tuvo amplia repercusión en diferentes medios, como fue el caso de *Información Comercial Española*, que la recogió íntegra en su número de diciembre, junto a un amplio conjunto de críticas de todo signo en torno a la *magnum opus* del economista norteamericano, que veremos en adelante.

La aceptación del concepto de la tecnoestructura de Galbraith en la gran empresa continuó en el tiempo por parte de Herrero, pues en una entrevista también para "Dirección y Progreso", en 1977, a la pregunta de cuál era la importancia que asignaba a los directivos españoles, el consejero director general de APD respondía lo siguiente:

«Yo diría que mucha. La evolución del poder económico ha seguido a través de los siglos, y tal como dice Galbraith, la siguiente trayectoria. En principio, el poder económico estaba en manos de los detentadores de la tierra, o sea de los "terratenientes", periodo que corresponde a la época preindustrial, más tarde y con la evolución del tiempo, y por razones de todos conocidas, pasó a "manos del capital", es decir, estaba asociado con la llamada "aristocracia financiera", Bancos, grandes corporaciones, entidades de financiación, etc. Hoy día, este poder ha pasado a manos de la inteligencia organizada y especializada, que es la "dirección profesional", o sea, a los "managers", y a la así llamada "tecnoestructura"; y esto ha sucedido no por generación espontánea, sino por toda una serie de acontecimientos de orden muy diverso. A modo de síntesis, yo diría que la explotación tecnológica, la especialización, la organización, la aplicación de técnicas y métodos de dirección y gestión cada vez más sofisticados, el crecimiento vertical y horizontal de nuestras empresas, la política de diversificación de productos, la conquista de nuevos mercados, la necesidad de unos sistemas de información cada vez más fluidos y detallados, etc., todo ello ha contribuido a generar la figura del "manager profesional", y la así llamada "tecnocracia"»<sup>293</sup>.

Herrero demuestra ser un avezado seguidor de Galbraith en su condición de autor del concepto y alcance de la tecnoestructura resultante del imperativo tecnológico:

«Los directores profesionales son, pues, hijos de la complicación tecnológica y organizativa de la empresa. Fenómeno que fue precedido por un hecho, por demás importante, cual es la separación, por un lado, de la propiedad y control económico de la empresa, de la dirección y gestión de la misma, dirección y gestión que está en manos de los directores y gerentes y de todo ese plantel de especialistas en funciones, tareas o procesos, que constituyen ese grupo, por demás amplio y diversificado, que forman parte de la así definida "tecnoestructura", es decir, de quienes manejan, operan, tratan y basan sus decisiones en la información; no en vano la dirección se ha definido como "el arte de transformar la información en acción"»<sup>294</sup>.

---

<sup>292</sup> "Líderes y managers" (entrevista a Bernardino Herrero), *Dirección y Progreso*, mayo-junio 1973.

<sup>293</sup> "La dirección: el tercer poder en la empresa" (entrevista a Bernardino Herrero), *Dirección y Progreso*, marzo-abril 1977.

<sup>294</sup> *Ibidem*.

Completando la panoplia de fundadores de APD, entre las personalidades de García-Ramal y Herrero, se encontraba, a mitad de camino, Gabriel Barceló Matutano (1909-1988), vicepresidente en 1956-1970 y presidente de APD entre 1970 y 1976. Barceló era un ingeniero de Caminos, Canales y Puertos que había ampliado estudios en Oxford y Grenoble, además de ser licenciado en Derecho. Comenzó su prolífica actividad profesional en el Protectorado Español de Marruecos durante los años treinta, y ahí inició su vocación como articulista y escritor sobre cuestiones hidráulicas, urbanísticas, y más adelante acerca de la función directiva en las empresas. Fue el introductor en España de la técnica del hormigón vibrado a través de libros que llegaron a ser traducidos al francés. Después de la guerra civil, desempeñó múltiples responsabilidades tanto en el sector público como en el privado, entre las cuales cabría destacar las direcciones generales de Hidroeléctrica Moncabril (1948), y más adelante de Unión Eléctrica Madrileña (1968).

Jubilándose en 1972, publicó a partir de entonces diversos ensayos, entre los que destacó *“El dirigente del futuro”*, que tuvo cierta repercusión, donde decantaba su amplia experiencia directiva. En concreto, en tal ocasión se preguntaba sobre si existía un modelo español de dirección de empresas, concluyendo que «la crisis de la década de 1970 habría supuesto el fin de la convergencia hacia un único modelo empresarial y el descubrimiento de que la mejor forma de gestionar una empresa parte de la cultura y la historia del país en el que se desenvuelve, como ha defendido G. Hofstede»<sup>295</sup>.

Igualmente, en ese mismo libro, en el que se hablaba, entre otras cosas, de la creciente importancia de la informática en la estructura de la empresa, la selección y formación de dirigentes, Barceló formulaba su escepticismo acerca del modelo vertical de relaciones laborales entonces vigente:

«Mucho han hablado los aficionados, escritores y políticos, de la empresa social, nacional-sindicalista, humana, asociada; en la que haya entendimiento y hermandad entre los hombres y se dé la auténtica justicia social, verdadera asociación entre el capital y el trabajo, participando proporcionalmente todos en los resultados y en la responsabilidad. Es obvio que cualquier hombre de pro rubricaría tan hermosos conceptos, tan felices ideas, tan buenas intenciones; pero esta empresa ideal debe ser competitiva en el mundo económico, eficaz para cumplir su papel y proporcionar un beneficio, y el hecho de que ni siquiera el Estado en sus empresas ni las instituciones paraestatales en las suyas se hayan atrevido a hacer un ensayo con halagüeños resultados, nos hace pensar que una cosa es escribir y otra aceptar la responsabilidad de unas inversiones que deben ser rentables; como siempre, una cosa es predicar y otra dar trigo»<sup>296</sup>.

---

<sup>295</sup> García Ruiz (2003): p. 166.

<sup>296</sup> Barceló (1972): p. 130

Barceló ha sido considerado uno de los quince pioneros del *management* español a partir de la postguerra<sup>297</sup>- junto a nombres como Lucas Ortueta (ingeniero jefe de Marconi España), Fermín de la Sierra (director de la Escuela de Organización Industrial), o el propio Herrero, entre otros-, sus reflexiones acerca de la empresa y sus directores siguen resultando estimables, y ayudó a consolidar APD en el transcurso del tiempo, observándose asimismo que se trata de una figura de transición que entregará el testigo de la asociación a un personalidad más acorde con el cambio democrático, económico y social que habría de llegar: el abogado Antonio Garrigues Walker, presidente de APD entre 1976-1981.

### **2.2.1 OBJETIVOS Y REALIZACIONES (1956-1976)**

En 1969, la revista *Moneda y Crédito* publicó "La enseñanza de dirección de empresas en España", un texto en edición bilingüe (inglés-español) donde se daba cuenta de las principales tendencias e instituciones dedicadas al aprendizaje gerencial en nuestro país. Sus autores eran los economistas William C. Frederick (doctor por la Universidad de Texas en 1958) y Chadwick J. Haberstroh (experto en teoría organizacional del Massachusetts Institute of Technology), quienes formularon entonces una objetiva descripción de APD:

«Esta asociación comúnmente conocida por las siglas APD, es en líneas generales similar a la American *Management Association*, teniendo también un cierto parecido al Committee for Economic Development. Tiene alrededor de 700 miembros, incluyendo entre ellos a las grandes empresas españolas, algunos de los Ministerios, la mayoría de los bancos, empresas consultoras, etc. El conjunto de sus miembros puede representar una cifra del orden del 70 por 100 del capital de las empresas españolas. Lleva a cabo un activo programa de asambleas, conferencias, publicaciones e "investigación aplicada". No tiene claustro de profesores sino que simplemente reúne a empresarios de gran categoría para celebrar coloquios que a menudo están presididos por miembros del Gobierno, consejeros directores de grandes firmas españolas, abogados de primera fila y otros expertos muy documentados en los temas a tratar. Los asuntos que se discuten pertenecen a alguna de las variadas facetas del mundo de los negocios, pero tienden a referirse a nuevas ideas, invenciones o sucesos que afectan a la vida empresarial española. Los programas de APD probablemente tienen más ascendente sobre los altos directivos que las actividades de ninguna otra institución docente en el campo empresarial en España»<sup>298</sup>.

En cualquier caso, APD definió su función, e insistía en sus documentos mucho en ello, como «un centro de formación e información mutua, de contactos profesionales, de estudio de problemas e intercambio de ideas y experiencias entre emprendedores y directivos de empresas, que no asume defensa de intereses en el sentido estricto de la palabra, porque su independencia y objetividad es su única fuerza orientadora, y que se considera puente entre la grande y la pequeña y

---

<sup>297</sup> García Ruiz (2003):pp. 158-166.

<sup>298</sup> Frederick y Haberstroh (1969): p. 67.

mediana empresa; entre la alta dirección y las direcciones funcionales; entre la administración pública y la empresa privada, así como entre la empresa y los grupos sociales»<sup>299</sup>.

Los objetivos que se marcó APD desde un principio fueron, en sus propios términos, «promover la comprensión y entendimiento entre empresarios y directivos sin distinción de rango; fomentar el intercambio de ideas, datos y experiencias; dar a conocer qué es lo que los demás hacen, cómo y por qué; analizar las medidas del gobierno que afecten al ámbito de la empresa; contactar con colegas extranjeros; dar a conocer nuevos sistemas, métodos y prácticas de dirección y gestión; estar al tanto de lo que pasa dentro y fuera de la empresa; potenciar y fortalecer la figura del empresario y la dirección»<sup>300</sup>.

Para cumplir su propósito, APD empleó instrumentos tales como los foros, reuniones, seminarios y coloquios durante 1956-1977. Alrededor de 1.000 actos se celebraron bajo tales formatos. Los temas que se abordaron fueron: la coyuntura económica, la incorporación al Mercado Común europeo, los cambios sociales, las relaciones industriales y de personal, la reforma de la empresa, las fusiones y concentraciones, el sindicalismo, las pequeñas y medianas empresas, las relaciones entre la Administración Pública y la empresa privada, las cuestiones relacionadas con la financiación, el mercado de capitales y la inversión extranjera, el comercio exterior las relaciones entre los medios de comunicación y la empresa, además del análisis de los diferentes sistemas de Gestión.

Acerca de la coyuntura económica, APD convocaba un encuentro desde 1960, en el mes de enero, al que denominó “Cómo ven nuestros hombres de empresa la coyuntura española”, donde los presidentes de las principales compañías se reunían para hacer un balance de la situación y marcar las perspectivas económicas futuras. El de 1977, como muestra, contó con la presencia de Claudio Boada (presidente de Ford España), Jaime Carvajal Urquijo (consejero director general del Banco Urquijo), Juan Miguel Antónanzas (presidente del INI) y Luis Coronel de Parma (director general de la Confederación Española de Cajas de Ahorro), entre otros altos ejecutivos.

Siguiendo con la economía, a lo largo de esas dos décadas los asuntos que se afrontaron, como puede preverse, fueron múltiples y ajustados a la realidad concreta. Tres ejemplos podrían ofrecerse asimismo como pauta representativa de tales iniciativas. El primero de ellos, la reunión en 1959 “Situación y perspectivas de España en relación con el nuevo Plan de Ordenación Económica”, que analizó las medidas estabilizadoras que el gobierno había puesto en marcha en julio de ese

---

<sup>299</sup> APD (1977): “Al servicio de la dirección de la empresa española (1956-1977)”.

<sup>300</sup> *Ibidem*: p. 4.



año, con la opinión de José Luis Rodríguez Pomatta (director general del Banco Ibérico), Jesús Prados Arrarte (jefe de Estudios Económicos del Banco Central), Agustín Cotorruelo (Presidencia del Gobierno) y Ricardo Riccardi (catedrático de la Universidad Pro-Deo de Roma y exjefe de Personal de la Montecatini). El segundo, cuando en 1968 Juan Sarda Dexeus –entonces asesor económico del Banco de España y vicepresidente del Banco Industrial de Cataluña- fue ponente en el encuentro “Situación monetaria internacional: defensa del dólar y sus efectos sobre la economía española”. Y en 1976, el tercero, tanto Nemesio Fernández-Cuesta (presidente de Petronor), como Enrique Fuentes Quintana (director del Servicio de Estudios de la Confederación Española de Cajas de Ahorro), Francisco Fernández Ordoñez (inspector técnico fiscal del Estado) y José Luis Cerón (consejero-delegado de Autopistas Mare Nostrum) concluyeron en “Horizonte económico español a medio plazo” que- ante la repercusión del choque petrolífero de 1974 que se avecinaba- un programa estabilizador como el de 1959 o 1967 no era la respuesta adecuada: el coste social impuesto por la contención del gasto era inasumible; la reforma fiscal, donde cada ciudadano aportase al presupuesto según su capacidad de pago, era la herramienta adecuada del momento.

Respecto de las relaciones entre la Administración Pública y la empresa privada, otro de los temas afrontados, en “El empresario español ante el Plan de Desarrollo” (1962) participaron Santiago Udina (secretario general de la Comisaría del Plan), Agustín Cotorruelo (subcomisario del Plan) y Enrique Fuentes Quintana (entonces jefe del Servicio de Estudios del Ministerio de Comercio). Cabe destacar que Fuentes fue interpelado en esa ocasión por un participante a causa de su interpretación crítica de la marcha de la economía, respondiendo que «en España podría haberse llevado a cabo dos partidos: el de los estabilizadores y el de los expansionistas o desarrolladores. Creo que es preciso romper, con criterios prácticos todo lo que sean adscripciones y tendencias equivocadas. Creo que lo útil es la acción sobre la realidad y por ello es absurdo creer que nuestra economía, una vez estabilizada, no va a tener problemas de estabilización»<sup>301</sup>.

En cualquier caso, podría trazarse un conjunto de actividades que resultaron hitos en APD durante 1956-1976, a juicio de la propia organización, a saber: “España ante el Plan de Estabilización” (1959), ya citado; “Cómo utilizar eficazmente la financiación exterior” (1962), con R. B. Richards (consejero de la International Finance Corporation) Kenneth Crosby (presidente de Merrill Lynch), John Pershing (vicepresidente del Chase International) y Antonio Garrigues Walker (abogado de J&A Garrigues); “La dirección por objetivos como un proceso de adaptación y de cambio en la mentalidad y estructuras empresariales” (1969), con

---

<sup>301</sup> APD (1962): “El empresario español ante el Plan de Desarrollo”, p. 43.

John Humble, director de Urwick International Ltd.; "El Acuerdo Preferencial España-CEE"(1970); y las "Jornadas de Peter Drucker", que se realizaron tanto en Madrid como en Barcelona en 1973, y de las que se extrajo un libro con las enseñanzas de uno de los principales filósofos de la administración a lo largo del siglo XX, y que alcanzó cierta repercusión<sup>302</sup>.

Por otra parte, las personalidades extranjeras vinculadas a la política, la economía y la empresa que participaron en APD merecen mención aparte.

En esas fechas, el ex canciller alemán Ludwig Erhard habló sobre "Problemas de la política monetaria en el momento actual" (Octubre, 1971). En ese mismo período, la figura destacada fue el presidente del Banco Mundial Robert S. McNamara, quien fue nombrado en Nueva York "Socio de Honor" de APD, a propuesta de José María Aguirre Gonzalo. Dentro de los grandes empresarios europeos, en junio de 1970 el invitado fue Giovanni Agnelli, presidente de Fiat, el cual, en su conferencia "Economía española y economía europea: consideraciones de un empresario" advirtió que no carece de interés para un emprendedor «la formación de un staff de gobierno integrado en su mayor parte por hombres jóvenes, procedentes de la enseñanza, de las profesiones liberales, de la industria. Todo ello es signo de haber seguido una política de elección eficiente y que en definitiva es la que marca la trayectoria y guía de un país»<sup>303</sup>. Precisamente, en junio de 1976 Agnelli volvería de nuevo a APD para decir al auditorio español que, ante la disyuntiva – presente en la transición hacia la democracia en nuestro país- de elegir entre un sindicato único y la opción plural sindical, él no tenía ninguna duda:

«Como empresario, y como todos los directivos liberales, quiero estar inserto en una sociedad pluralista en la que yo sea respetado. Un sistema social de tipo pluralista necesita un sistema sindical de las mismas características, es decir, formado por sindicatos que dependan de distintas ideologías. Esto no excluye, sino que, por el contrario, puede ser útil y conveniente, una acción sindical hacia una política unitaria que se confrontará en la mesa de negociaciones con otra política unitaria por parte de los empresarios. Posteriormente intervendrá el Estado con su política gubernamental, formándose en conjunto una situación triangular. En definitiva, pluralidad sindical con una política unitaria, asociaciones empresariales con una sola política uniéndose a todos ellos el Gobierno y estableciendo un programa de desarrollo triangular»<sup>304</sup>

Sin ánimo de exhaustividad, junto a Agnelli acudieron a APD otros grandes empresarios continentales del momento, como Peter Von Siemens, vicepresidente de Siemens A.G, quien conversó sobre "Cuestiones actuales de la integración

---

<sup>302</sup> *Reflexiones para un director*, Peter Drucker, 1973, APD.

<sup>303</sup> Agnelli (1970): p. 7.

<sup>304</sup> Agnelli: "Situación económica y social de la empresa europea: directrices de cambio y perspectivas de evolución" (Dirección y Progreso, 1976).

economía europea bajo el aspecto de la industria alemana" (febrero, 1971); y el presidente del Conseil National du Patronat Français, Françoise Ceyrac, que presidente del Conseil National du Patronat Français (Octubre, 1974).

Aparte de los fórums, reuniones, seminarios y coloquios, APD ofreció durante el periodo estudiado una meritoria línea de publicaciones a través de libros, investigaciones aplicadas, estudios comparados, informes, así como la revista "*Dirección y Progreso*".

En relación a su catálogo de libros, los títulos de APD pretendieron proporcionar en nuestro país y en Iberoamérica un cauce para que el directivo conociese nuevos conceptos y experiencias. Entre 1956 y 1977 se publicaron cerca de 70 títulos de reconocidos especialistas. Por temas, la composición de los textos siguió así: Alta Dirección (15), Económico-financiero (11), *Management* (10), Marketing (10), Informática (7), Contexto empresarial (6), Producción (4), Compras y gestión de stocks (4), y Pequeña y mediana empresa (3)<sup>305</sup>.

De entre las principales obras cabría destacar: "La empresa española" (1969), de Andrés Travesí; "Fundamentos culturales de la dirección moderna", de Octave Gelinier (1973)- donde se incluyó la conferencia en APD que dictó John Kenneth Galbraith en 1969 "Consideraciones en torno a la nueva sociedad industrial"-; "Evolución y revolución del marketing" (1974), de Antonio Pulido San Román; "Reflexiones para un director" (1975, 2ª ed.), de Peter Drucker, ya comentado; "El dirigente del futuro" (1975, 4ª ed.), de Gabriel Barceló; y "La dirección por objetivos" (1975, 5ª ed.), de John Humble<sup>306</sup>.

Las investigaciones aplicadas, a su vez, abordaron cómo funcionaban diversas áreas de especialización en la empresa: relaciones industriales, económico-financiera, informática, marketing, etc. Aquí hay que mencionar como fruto de ello las "Comparativas de Datos Inter-Empresas", que fue una actividad pionera en la elaboración y difusión de los primeros ratios económico-financieros de empresas no financieras, actividad después continuada a partir de 1983 por la Central de Balances del Banco de España, siendo Luis Ángel Rojo subgobernador de esta institución<sup>307</sup>.

También se realizaron en los años 70 las primeras encuestas sobre la utilización de los ordenadores en la empresa española, los estudios comparados que analizaron los costes salariales y las negociaciones colectivas en Europa, aparte de la elaboración de informes que interpretaron leyes y decretos de ámbito

---

<sup>305</sup> "APD. Al servicio de la dirección de la empresa española (1956-1977)": pp. 94-103.

<sup>306</sup> *Ibidem*.

<sup>307</sup> Álvarez Blanco (2012): p. 138.

financiero, tributario y laboral, además de cuestiones organizativas e internacionales.

Por último, en el campo de las publicaciones, *Dirección y Progreso* fue la revista mensual de APD – «una especie de *Reader's Digest* del *management* moderno»<sup>308</sup>- que desde 1971 orientó y guió sobre los movimientos, innovaciones y cambios dentro y fuera de la empresa española. Artículos como “La figura del ejecutivo según McLuhan” – resumen de “Take today: the executive as dropout”, un texto del famoso filósofo norteamericano - , “Henry Kissinger y los usos del poder” o “Lo que Europa enseña a los americanos”, representan una muestra de aquellos contenidos que manifestaban una mayor carga ideológica. Un servicio de cassetes para los socios, además, reproducía las ponencias y las exposiciones más destacadas, con el propósito de dar cumplimiento de la forma más eficaz posible sus objetivos fundacionales.

### **2.2.2 “ESPAÑA MIRA AL MUNDO, Y EL MUNDO VIENE A ESPAÑA”**

En el comienzo, los socios más dinámicos de APD fueron los ingenieros y los banqueros, por ser ambas profesiones las históricamente más implicadas en la modernización de España. Fue el momento de los García-Ramal, Barceló, De la Sierra, Ridruejo, Rivière, etc.

Después llegaría la hora de los economistas, de los abogados, de los ejecutivos en general, y de otro tipo de expertos, tal como queda demostrado ante la pléyade de profesionales que intervinieron en la forja de esta entidad pionera de la dirección de empresas en España. APD no tuvo una línea editorial definida; no se declaró a favor o en contra de determinada filosofía o escuela relacionada con la gestión o la organización de empresas- que es por lo que fue conocida durante años- pero sí podría decirse que tuvo cierta predilección por determinadas ideas o maneras de concebir la empresa, al observar el resultado de su producción con el correr del tiempo.

En cualquier caso, hubo ciertas tendencias gerenciales que se acogieron en menor o mayor grado dentro de la institución. Suele entenderse que tres son los paradigmas que dominaron sucesivamente el *management* en Occidente: la Organización Científica del Trabajo (OCT), la Escuela de Relaciones Humanas y el Análisis Estructural<sup>309</sup>.

---

<sup>308</sup> Puig (2008): p. 41.

<sup>309</sup> Mauro F. Guillén, “Models of Management”, The University of Chicago Press, 1994.

La OCT (taylorismo, fordismo) asumió -a inicios del siglo XX- que los trabajadores, managers, emprendedores y propietarios podían comportarse racionalmente, evitando la ineficiencia y la arbitrariedad, a través de técnicas de control. Con posterioridad, la Escuela de Relaciones Humanas reaccionó contra los excesos de la OCT, sustituyendo la jerarquía por el liderazgo, asumiendo que la motivación en el trabajo no es sólo dineraria, y fomentando la cooperación dentro de la empresa. Por su parte, la escuela denominada del Análisis Estructural a inicios de los 60´ afrontó la complejidad de las organizaciones en la sociedad moderna, considerando al conflicto como una oportunidad de mejora; estableció la flexibilidad departamental, la metodología del caso práctico y la adecuación a los condicionamientos técnicos y sociales, defendiendo el sistema de libre empresa. En líneas generales, podría afirmarse que APD apenas se interesó por la OCT, o que al menos cuando nació, esta escuela comenzaba su declive; que más bien desarrolló los temas de la Escuela de Relaciones Humanas a través de sus múltiples actividades; y que, pese a los condicionamientos que puedan observarse, esta asociación sería precursora en España -a partir de la década de 1970- del Análisis Estructural a través de los cursos, publicaciones y ponentes extranjeros que acudieron a (Peter Drucker, autor apreciado y difundido por APD, junto a otros autores especializados en *management*, sería una buena muestra significativa de ello).

Aparte de apuntar esta caracterización metodológica, pese a su evidente, digámoslo así, discreción editorial, tuvo ocasión APD de defender indirectamente su hasta el momento modo de proceder, su ejecutoria en definitiva, además de ofrecer cierta clave sobre cómo se veía así misma en este sentido.

La circunstancia escogida puede resultar especial. Tras la publicación del volumen I "La Sociedad" de la serie *La España de los Años 70* (Editorial Moneda y Crédito, 1972), codirigida por Manuel Fraga Iribarne, Juan Velarde y Salustiano del Campo, desde "*Dirección y Progreso*" (noviembre-diciembre 1972) se hizo un extenso comentario anónimo al capítulo "Las elites económicas y el desarrollo español"- a cargo del sociólogo Carlos Moya Valgañón- que formaba parte de aquel volumen<sup>310</sup>.

La trilogía conceptual ("Fundadores-Herederos-Directores") de corte weberiano aplicada por el profesor Moya para ordenar la tipología empresarial española era en general aceptada por el comentarista de la revista (¿Herrero Nieto?) a la hora de entender las fases sucesivas por las que había pasado el proceso industrializador en nuestro país: el protagonismo de la aristocracia

---

<sup>310</sup> En *El poder económico en España* (1939-1975), Tucur Ediciones, 1975, Carlos Moya reprodujo con mayor volumen y alguna modificación aquel estudio de 1972 sobre las elites económicas en el desarrollismo.

financiera entre 1840 y 1950; la incorporación de diferentes elites burguesas al afán modernizador; y la industrialización básica impulsada a partir de 1939 desde arriba por el Instituto Nacional de Industria (INI).

En el caso del último estadio del capitalismo ("Directores"), ¿cuáles serían las fuerzas que habrían determinado en España el cambio? Aparte de la gestión militar-industrial del INI, la Reforma Administrativa del Estado de 1956 cumpliría el propósito de establecer una "Administración para el desarrollo" que coadyuve a la creación de un mercado libre y a la promoción de una economía empresarial desde las propias estructuras estatales, se asegura. Sin embargo, lo que echa en falta el comentarista en la tesis de Moya es la ausencia de cualquier referencia a los viajes de asistencia técnica a cargo de la CNPI, y por ende, al papel que APD estaba desempeñando bajo esas circunstancias. El motivo es adecuado para hacer una reivindicación de la asociación, con alusiones a una obra de Galbraith relativa al desarrollo económico por medio:

«La conexión de estas ideas con las que estaban dominando, por otro lado, Europa e incluso Estados Unidos es evidente. Es la época de los informes, como el conocido Informe Rueff, o los elaborados por la OCDE. Es la época también de los grandes libros, con ideas muy claras, como el de Galbraith sobre "Economic Development in Perspective" o las difundidas por Pierre Massé "Jouvenal". En fin, España mira al mundo, y el mundo viene a España y es de lamentar que el autor no cite, aunque sea a título de ejemplo, el movimiento innovador que se produjo dentro de nuestras clases empresariales al entrar en contacto con estos hombres de empresa de otros países como consecuencia del movimiento de la liberación de las inversiones extranjeras en nuestro país. Dicho movimiento ha producido un impacto que no se puede silenciar, como tampoco se puede omitir los innumerables grupos de hombres de empresa españoles que visitaron Estados Unidos en la década de los años 50 y 60, bajo el patrocinio de la Comisión Nacional de Productividad Industrial (precisamente como resultado de una de estas visitas a Universidades y empresas norteamericanas, nació la idea de fundar nuestra Asociación), así como la visita que desde el otro lado del Atlántico nos hicieron durante ese periodo toda una serie de expertos norteamericanos, con el fin de perfeccionar y de orientar a nuestros elementos directivos en técnicas muy específicas y concretas»<sup>311</sup>.

El artículo reconoce que la Administración para el desarrollo desplaza al aparato político-militar del INI, y que el nuevo centro de diálogo entre el sector económico privado y la administración pública reside en la Comisaría del Plan, con el respaldo de la Hacienda Pública y después de la nacionalización del Banco de España en 1962. En ese desplazamiento del poder, que deja atrás a los grupos financieros tradicionales, asoma el protagonismo de una nueva clase dirigente:

«Los nuevos ejecutivos son la respuesta privada a los nuevos tecnócratas del sector público. Pero quizá la nota más importante a resaltar, es la circulación de ida y vuelta entre posiciones correspondientes a nuevos tipos de gestión. Se sigue así un molde muy americano de ir de la empresa hacia la administración y de ésta hacia la empresa»<sup>312</sup>.

---

<sup>311</sup> "Las elites económicas y el desarrollo español", *Dirección y Progreso* (noviembre-diciembre 1972), pp. 25-30.

<sup>312</sup> *Ibidem*.

De otra parte, el comentario en la revista de APD menciona la ineludible especialización que las nuevas grandes firmas traen consigo, propiciando así una fórmula de promoción personal:

«Por debajo de los nuevos directores se multiplican los cuadros burocráticos necesarios para la preparación, realización y control de aquellas decisiones elaboradas por la cúspide. Un ambiente renovador más acusado se inicia y cristaliza también a este nivel. Surgen así los económico-administrativos que descienden por línea directa de los antiguos contables; los vendedores que se convierten en especialistas en "marketing", y aparecen nuevas profesiones como es la de los especialistas en el tratamiento de la información, subdivididos en toda una serie de escalas y grados (analistas, programadores, jefes de proceso de datos, etc.). Se forma así una cantera potencial de nuevos directores que se ven impulsados por la carrera del ascenso, que no va a estar tan basada en la idea fija del escalafón, sino en el de la formación, pero que además se ven acuciados económicamente por la excitada espiral de un mayor consumo»<sup>313</sup>.

Por último, desde APD se señalaba de modo implícito cuál era la razón de su existencia, aparte de señalar de dónde podrían proceder las dificultades al cambio organizativo que inevitablemente llegaba:

«Para nosotros el problema básico del país es el de lograr una estructura de su desarrollo económico que esté de acuerdo con las exigencias modernas de la tecnología y con los imperativos sociales de nuestro tiempo. En definitiva, se trata de un problema de instituciones que en el fondo, se remite a un problema de mentalidades»<sup>314</sup>.

La anterior cita en *Dirección y Progreso* sobre Galbraith respecto a "Economic Development in Perspective" acaso no era baladí. En aquella obra, que resultaba ser una serie de conferencias que había dictado sobre economía del desarrollo en su época de embajador en India, advertía que la obtención de ayuda técnica resultaba una cuestión en ocasiones demasiado sutil:

«Una de las ventajas de no ser el primero de la línea consiste en que el país que se encuentra en segundo lugar se beneficia de lo que ya ha sido resuelto, a menudo a costa de grandes esfuerzos, por los que están antes que él. Se debe saber, sin embargo, por qué este problema particular tuvo que ser resuelto. ¿Fue un paso adelante en un proceso o producto de aplicación universal? ¿O se trató más bien de una adaptación a las exigencias del mismo adelantado desarrollo económico?»<sup>315</sup>.

Galbraith reconocía en esa ocasión que imitar a los países más adelantados era un indicio de buena planificación del desarrollo, pero igualmente señalaba que resultaba una señal de planificación inteligente no imitar de manera acrítica a aquellos. Concluía: «Quienes propongan transplantar una organización o unos servicios deberán pechar con la carga de demostrar su conveniencia. Es un asunto

---

<sup>313</sup> *Ibidem*.

<sup>314</sup> *Ibidem*.

<sup>315</sup> Galbraith (1962): pp. 147-148.

mucho más delicado de lo que suponemos. Sea ello una advertencia tanto para aquellos que nos hemos prestado a introducirlos como para aquellos que se han avenido a su introducción. Y quizá la advertencia sea más grave para los primeros»<sup>316</sup>.

En cualquier caso, sea considerada fruto de un proceso internacional, o acomodación a las circunstancias de una economía como la española en despegue tras el Plan de Estabilización de 1959, APD nunca obvió su razón de ser: la ayuda técnica estadounidense previa a su fundación, aunque eso no implicó subordinación cultural o intelectual alguna, puesto que adaptó su modelo a las diferentes circunstancias por las que pasó la institución, dejando claro que mantuvo contacto, como se ha pretendido demostrar, con las principales técnicas de gestión europeas y sus autores más relevantes del momento.

## 2.3 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Aunque hubo otras entidades similares, como por ejemplo, la Sociedad de Estudios y Publicaciones del Banco Urquijo, el Club de Dirigentes de Ventas y Marketing de Valencia, el Centro de Productividad de Valencia, o el Club de Dirigentes de Ventas y Marketing de Barcelona, no obstante, como APD, no hubo otra institución en España de similares hechuras que aunase la teoría y la experiencia gerencial a través de una serie de formatos (fóruns, coloquios, etc.) hasta entonces poco conocidos o puestos en práctica.

En su inicial andadura, APD tuvo el necesario respaldo político de la mano de García-Ramal, alcanzó el ascendiente técnico con el ingeniero Barceló, y consiguió el bagaje intelectual gracias, sin duda, a su inspirador intelectual y director general Herrero Nieto. APD quiso desde el comienzo establecer línea editorial alguna, y se mantuvo de manera convincente alerta respecto al circuito internacional de ideas al servicio de la empresa que confluían hacia nuestro país.

Dejando a un lado las cuestiones coyunturales, ¿hubo autores o temáticas preferidos? En los alrededores de cuatro centenares de ponentes que circularon entre 1956-1977, quizá los que más impronta dejaron entre los directores de empresa que asistieron – por la reedición de sus obras a cargo de APD, por su mención en “Dirección y Progreso”, etc.- resultaran ser Octave Gelinier, presidente de la consultora francesa especializada en *management* Cegos, o el tratadista austriaco Peter Drucker.

---

<sup>316</sup> *Ibidem*: p. 152.



En otro ámbito, sin querer establecer elementos de comparación, por establecer por vez primera un mensaje apenas conocido, pero de ineludible calado entre los directores de empresa, John Kenneth Galbraith también gozó del reconocimiento de APD, siendo invitado en dos ocasiones, 1969 y 1981, la primera de las cuales, la más importante, como se verá más adelante, representó la introducción del concepto de tecnoestructura por vez primera en un evento público en nuestro país.



## Capítulo 3 LOS DIRECTORES DE EMPRESA EN LA OBRA DE JOHN KENNETH GALBRAITH (1908-2006)

Es probable que, dada una existencia tan dilatada como la suya, nos encontremos con al menos tres John Kenneth Galbraiths diferentes.

En primer lugar, se encuentra el Galbraith estadista: el embajador de Estados Unidos en India (1961-1963) que ayudó a resolver el conflicto bélico entre China y la patria de Nehru a causa del valle de Cachemira, y cuya experiencia reflejó en *Diario de un embajador* (1969).

En segundo término, está el escritor satírico, con *La dimensión McLandress* (1962) –un divertimento sobre la vida corporativa, como veremos– junto a *El triunfo* (1968) – novela que critica la actuación del Departamento de Estado en América Latina– o *El profesor de Harvard* (1990)– sobre las costumbres universitarias norteamericanas, en su haber.

En tercer lugar, naturalmente, aparece el Galbraith economista. Y dentro de esta categoría habría que distinguir varias facetas: el autor que analiza *in situ* los problemas del subdesarrollo, proponiendo determinadas soluciones en *Desarrollo económico* (1964), *La pobreza de las masas* (1979), *Naciones ricas, naciones pobres* (1983); el economista escéptico con la política monetaria habitual de los países industrializados, según consta en *El dinero* (1975, y 1995 edición revisada); el historiador de las doctrinas y de los acontecimientos económicos<sup>317</sup>; el ensayista polémico que combate las, a su parecer, consecuencias económicas negativas de la sociedad que le toca a él y a sus conciudadanos vivir...

Y se encuentra, sin duda, el economista que además dedica una elevada parte de su carrera académica, vinculada en su mayor parte a la Universidad de Harvard, al estudio del significado y alcance de la corporación empresarial moderna, como queda atestiguado en sus títulos más representativos que componen, según se prefiera, una trilogía (*La sociedad opulenta*, 1958; *El nuevo estado industrial*, 1967; *La economía y el objetivo público*, 1973), o una tetralogía si también se añade *Capitalismo americano* (1956).

---

<sup>317</sup> «Resulta comprensible que los especialistas – en este caso los historiadores del pensamiento económico–le tengan poca paciencia. Se puede aplicar a Galbraith lo que en 1913 escribió Keynes a propósito de J.A. Hobson: “Uno se acerca a un nuevo libro del señor Hobson con sentimientos ambivalentes, en espera de ideas estimulantes y de una fructífera crítica de la ortodoxia desde una perspectiva personal e independiente, pero aguardando también mucha sofistería, confusión y pensamiento petulante”» (Carlos Rodríguez Braun en *ABC*, “Galbraith, historiador del pensamiento económico”, 7 de enero de 1989).

Aun con otros intereses intelectuales, como vemos, la empresa permeará la obra de Galbraith en su práctica totalidad, tal como se pretende demostrar en los diferentes apartados de este capítulo que aparecen a continuación.

En uno de sus libros, *La era de la incertidumbre* (1977), fruto de la homónima serie televisiva de la BBC en la que unos años atrás había participado, sintetizaba la causa de su atención respecto de la naturaleza de la gran firma:

«La institución que cambia más nuestras vidas es la que menos comprendemos, o, dicho, más exactamente, la que nos esforzamos más en no comprender. Es la corporación moderna. Semana tras semana, mes tras mes, año tras año, ejerce en nuestra vida y en nuestro modo de vivir más influencia que los sindicatos, las universidades, los políticos y el Gobierno. Existe un mito corporativo, cuidadosa y asiduamente divulgado. Y existe una realidad. Ambas cosas guardan poco parecido. La corporación moderna vive en suspensión entre la ficción y la realidad»<sup>318</sup>.

Lo cierto es que en un institucionalista como Galbraith, quien empleó la técnica de Thorstein Veblen<sup>319</sup> para punzar irónicamente las situaciones que le parecieron siempre incómodas - pero cuya "caja de herramientas" analítica era keynesiana al completo- los acontecimientos, las actitudes, los personajes, así como el contexto histórico, resultaban en especial determinantes. De ello se ocupó con profusión, calificando sus propias *Memorias* (1981)- por los hechos de trascendencia internacional en los que participó- de «una vida de nuestro tiempo».

En este sentido, su relación con los empresarios estadounidenses - sobre todo los responsables de las corporaciones- durante los años del New Deal y la Segunda Guerra Mundial acaso condicionó lo que sobre éstos destacaría a lo largo de su amplia producción ensayística. En su remembranza de Franklin D. Roosevelt, hace notar el comportamiento del presidente norteamericano hacia los empresarios durante su mandato; Roosevelt marcaba el camino que debían tomar los demás dirigentes del *New Deal* con consecuencias futuras en la escena pública estadounidense:

«Los ataques del mundo de los negocios contra Roosevelt y la actitud de éste tuvieron consecuencias muy amplias, incluso de alcance histórico en algunos casos. Porque, cuando Roosevelt tomaba partido en contra de algo, podía contar con el apoyo de toda generación. Si los privilegiados estaban contra Roosevelt, obviamente nosotros debíamos ser contrarios a los privilegios. Si Roosevelt consideraba que la posición moral de los grandes empresarios era falsa o fraudulenta, así debía ser. Se le atribuye a Roosevelt el haber

---

<sup>318</sup> Galbraith (1981): p. 224.

<sup>319</sup> «La gran obra de Veblen es un comentario vasto e intemporal de la conducta de quienes poseen riqueza o andan en pos de ella y que, aparte de su dinero, carecen de la eminencia que- según suponían- iban a adquirir con él. Nadie ha leído realmente mucho si no ha leído al menos una vez la *Teoría de la clase ociosa*» (Galbraith en su introducción "Thorstein Veblen y la teoría de la clase ociosa", 2002 ed., vii-xxxvi).

convertido la hostilidad contra el mundo empresarial en una norma intelectual americana. Pero fueron los ataques de ese mundo contra él los que hicieron inevitable que tal cosa sucediera»<sup>320</sup>.

¿Por qué Roosevelt era considerado un enemigo por parte del mundo de los negocios? Galbraith da una explicación, conforme a la cual el presidente desafiaba los fundamentos de la autoestima corporativa. Aparte de la obtención de ingresos, el deseo de trascender impregna a los directivos:

«En los años de Roosevelt hubo un rompecabezas generalizado sobre por qué los hombres de negocios se resistían tanto a una intervención pública que tenía el efecto de estabilizar y acrecentar sus propias percepciones financieras. Lo hacían porque se desafiaba su prominencia, su sensación de ser ellos quienes mandan. Esto sigue siendo igual; la actual actitud del mundo de los negocios está profundamente influida por la necesidad de verse considerado una fuerza decisiva dentro de la vida económica»<sup>321</sup>.

El esfuerzo bélico estadounidense a partir de 1941 representó la llegada a Washington de unos directores de empresa hostiles al presidente, los cuales se harían cargo de la producción militar destinada a los diferentes teatros de operaciones. La incompatibilidad no fue unánime: el abogado Henry Stimson, el banquero y magnate del ferrocarril Averell Harriman, el comerciante tejando de algodón Will Clayton, el financiero tejano Jesse Jones, Bernard Baruch – dirigente de la movilización industrial norteamericana durante la Primera Guerra Mundial- y Nelson Rockefeller, apoyaron al mandatario demócrata. Lo que Roosevelt en realidad hizo fue conceder al mundo de los negocios una participación nominal en el War Production Board, dejando el poder real en manos de los militares y de la burocracia del New Deal. Al parecer de Galbraith, la inoperancia de grandes hombres de negocios como William Knudsen o Edward R. Stettinius Jr. –muy jaleados en el periodo de anteguerra- era demasiado evidente<sup>322</sup>.

No obstante, hubo un grupo de empresarios afines al presidente que pretendieron cambiar esa tan negativa percepción. Uno de ellos era Henry Dennison, presidente de la Dennison Manufacturing, firma dedicada a la elaboración de etiquetas adhesivas y otros productos de papel sita en Framingham, Massachusetts. Autor de un texto sobre *management* (*Organisation Engineering*, 1931)<sup>323</sup>, en el primer mandato de Roosevelt fue Dennison designado miembro del Consejo de Administración de Empresas del Departamento de Comercio, y ayudó a Galbraith a conocer en profundidad los lobbies empresariales de Washington,

---

<sup>320</sup> Galbraith (1982): p. 53.

<sup>321</sup> Galbraith (2000): p. 21.

<sup>322</sup> *Ibidem*: pp. 29-32.

<sup>323</sup> Urwick y Brech (1970): pp. 119-132.

cuando éste permaneció al frente de la Office of Price Control (OPA). A inicios de 1936, Dennison, junto a Lincoln Filene (cuyo hermano era el fundador de la Fundación Twentieth Century), Morris Leeds –manufacturero de Filadelfia- y Ralph E. Flanders, un fabricante de máquinas herramientas en Springfield –escribieron un libro para mostrar que los empresarios estadounidenses podían ser también partidarios de Roosevelt. Además, por su cuenta Dennison había llegado a la conclusión, por medio de un opúsculo, de que la Gran Depresión de 1929 se debía a no gastar la parte de renta que en principio pareciera dirigirse a la corriente de ahorro, cuestión que aparecería publicada poco después en la *Teoría general del empleo, el interés y el dinero* de Keynes. Galbraith - que se mostraba entonces partidario de las teorías oligopolísticas de Chamberlain y Robinson acerca de la conformación del capitalismo americano- quedó impresionado con esta clase de empresarios keynesianos *avant la lettre*<sup>324</sup>.

Tampoco durante la Segunda Guerra Mundial–en la época en la que fue director de la OPA (1941-1943)- mantuvo, por propia experiencia, una opinión demasiado satisfactoria de la actuación de los grandes empresarios que se incorporaron al esfuerzo bélico:

«La dificultad principal que ya he tenido oportunidad de mencionar antes, era la escasa calidad de los representantes empresariales que la guerra traía a Washington; después de Pearl Harbour, el mundo de los negocios aún se mostró menos dispuesto a prescindir de sus hombres más eficaces: los necesitaba en casa. También influyó el síndrome llamado «del dólar anual». Muchos directivos continuaban en la nómina de sus empresas, y sólo recibían del gobierno una remuneración simbólica de un dólar al año. En aquel tiempo, se sospechaba que tendían a defender los intereses de quienes les pagaban el sueldo verdadero. Pero en realidad era más grave la actitud de los interesados; puesto que no costaban nada al contribuyente, su esfuerzo podía limitarse a estar en proporción directa con la simbólica remuneración gubernamental»<sup>325</sup>.

A su regreso de Europa, después de dirigir la “Strategic Bombing Survey”, en 1945 la cual valoraba los efectos de la fuerza aérea norteamericana sobre suelo enemigo, y de su puesto como responsable económico del Departamento de Estado en las zonas de ocupación alemana y austriaca en 1946, la colaboración en la década de 1950 de Galbraith con Henry R. Luce, editor de *Fortune*, también le llevó extraer una serie de conclusiones poco optimistas acerca de los directores de empresa. *Fortune* –la revista de negocios por excelencia de la época- acabó siendo la mejor plataforma que le permitiera conocer de primera mano la América corporativa:

«Conviene observar que quienes más ejercitan la autocensura en nuestra época no son los escritores, ni los personajes públicos, ni siquiera los diplomáticos. Son los

---

<sup>324</sup> Galbraith (1982): pp. 81-83.

<sup>325</sup> *Ibidem*: p. 172.

directivos de las grandes empresas. El directivo mide todas las expresiones públicas y la mayoría de las privadas en relación con los intereses y políticas de la compañía, y la consecuencia más corriente es un silencio profundo, envuelto en una actitud digna o virtuosa. Mentalmente, el directivo eleva el arte de la autocensura a una nueva dimensión; la verdad de la compañía se convierte en la verdad en sí, y cualquier manifestación o pensamiento conflictivo queda excluido, no por cautela sino por juzgarlo un error»<sup>326</sup>.

En *Fortune*, descubrirá como articulista ese concepto que tiempo después convendrá en designar con el término de tecnoestructura:

«Más que ningún otro periódico del mundo industrial, la primera *Fortune* contemplaba a las grandes compañías modernas como fuerzas primordiales en lo económico y en lo social. Mis años allí como articulista y redactor me proporcionaron un conocimiento muy variado e íntimo de la estructura, objetivos e influencia económica, social y política de dichas compañías, que no me habría sido posible obtener por ningún otro medio. En esos años me inmunicé con carácter permanente contra la mitología de los manuales de economía neoclásica, y su imagen de un mundo de empresas competitivas, en las cuales la autoridad y la propiedad coinciden en una sola persona y la guía corresponde a un solo cerebro. A esa época debo en parte mi noción de tecnoestructura, en tanto que instrumento decisivo de dirección e innovación en la gran empresa moderna, y otras muchas ideas que entraron a formar parte de mis enseñanzas en Harvard y de *El Nuevo Estado Industrial*. Por tanto, no es pequeña mi deuda para con Harry Luce y *Fortune*, o la responsabilidad de éstos, como otros dirían »<sup>327</sup>.

Por último, tras esta introducción, donde se apuntan los antecedentes en la biografía de Galbraith en su compleja relación con los empresarios, se analiza a continuación lo que el economista nacido en Iona Station (Ontario, Canadá) escribió en su conjunto acerca del papel de los directores de empresa. Para ello, el capítulo se divide en cinco apartados. En el primero de ellos, "Managers en la sociedad opulenta", examina los textos que, aun cuando no eran su tema principal, antecedieron a la sistematización que sobre esta cuestión formuló después. Se trata, sobre todo, de *La sociedad opulenta* (1958), y en menor medida, de dos ensayos poco conocidos: uno, de corte histórico ("Was Ford a fraud?"- "La leyenda de Ford"- en *La hora liberal*, 1960), y otro, de crítica social bajo un tamiz satírico (*La dimensión McLandress*, 1962) que preludian lo que vendrá a continuación. Que es, en el segundo apartado, ("La tecnoestructura de la era industrial"), un estudio más detallado de los principales puntos de *El nuevo estado industrial* (1967)- la *magnum opus* por la que siempre quiso ser recordado- y una secuela de ésta, *La economía y el objetivo público* (1973). *La era de la incertidumbre* (1977) es una divulgación de los títulos anteriores encaminada hacia un más amplio público, con algunas aportaciones inéditas hasta la fecha. El tercero, "Un *management* para la coexistencia", plantea lo que Galbraith expresara en diversas ocasiones en torno a

---

<sup>326</sup> *Ibidem*: pp. 297-298.

<sup>327</sup> *Ibidem*: p. 304.

la semejanza de los sistemas planificadores, tanto en el capitalismo como en el comunismo, como instrumentos para la coexistencia pacífica entre regímenes incompatibles durante la Guerra Fría. En el cuarto, "La corporación, en perspectiva histórica", se traza un resumen de todo lo que respecto de las corporaciones destacó en sus aportaciones a la Historia. "El síndrome burocrático", quinto apartado, plantea el desenlace de su pensamiento económico en este sentido a través de una serie de obras de amplia denuncia social. Y por último, en "Conclusión" se aporta una valoración sobre el contenido anterior.

### 3.1 MANAGERS EN LA SOCIEDAD OPULENTE

Hay una serie de obras - *Capitalismo Americano* (1952), *La sociedad opulenta* (1958), *La hora liberal* (1960) y *La dimensión McLandress* (1963)- de variada condición, en la que la de mayor repercusión, fue - y sigue siendo- la segunda, pues planteaba una inesperada contestación a la *american way of life* imperante durante la "Edad Dorada" del capitalismo occidental. Para el fin que nos ocupa, no obstante, todas ellas ofrecen, bajo distintos enfoques, una perspectiva interesante acerca de la dimensión de la corporación moderna a partir de la segunda postguerra mundial, así como en relación a sus principales actores, los directores de empresa.

Es en *Capitalismo Americano* (1952)- un análisis acerca de la morfología de la economía estadounidense-, donde Galbraith plantea su teoría del *poder compensador* («el poder económico privado es contrarrestado por el poder compensador de quienes están sujetos al mismo»<sup>328</sup>, como puedan ser, por ejemplo, las asociaciones de consumidores, los sindicatos o las centrales de compras), y en el cual pone en conocimiento del lector que el sistema oligopólico de las grandes empresas norteamericanas, que abarata incluso el precio de sus bienes y servicios en cantidades inimaginables, y al cual la legislación anti-trust es incapaz de someter, ha creado un nuevo tipo de dirigente empresarial descrito por vez primera por el autor en los siguientes términos:

«El jefe de la compañía ya no es el patrón (*boss*) –la palabra subsiste solamente como una forma amable de tratamiento- sino el director del equipo. Hace años que los Estados Unidos no ha tenido un capitán de industria: el descarado oficial que ordena ha sido ahora enteramente reemplazado por el timonel que dirige el rumbo... El prestigio en los negocios va también asociado al poder. Los ingresos de un hombre de negocios ya no son una medida de sus éxitos; han pasado a ser un dato de interés secundario. El prestigio de un negocio, como nos hará ver una rápida reflexión, está irresistiblemente relacionado con la importancia de la empresa que el individuo dirige. Los negocios norteamericanos han

---

<sup>328</sup> Galbraith (1956): p. 163.



desarrollado un sistema de prioridades difícilmente menos riguroso que el de la Inglaterra victoriana. Está basado casi exclusivamente en el capital social de las sociedades. En la nobleza de los negocios los honores de duque pertenecen a los jefes de General Motors, Standard Oil de Nueva Jersey, Du Pont y la United States Steel Corporation»<sup>329</sup>.

No obstante, será en *La sociedad opulenta* (1958) – un estudio sobre la pobreza que acabó convertido en un tratado sobre la abundancia, según confesión propia- donde las características del emergente director de empresa se vislumbrarán por vez primera. El propósito de este libro consistió en ocuparse del reparto de la producción total entre el sector público y el sector privado, mientras que en *Capitalismo americano* – con un tono más optimista- su eje era la asignación eficiente de recursos en el sector privado<sup>330</sup>. Las ideas que siempre son aceptables es lo que Galbraith denomina con la expresión “sabiduría convencional”. Y alrededor de ésta, que resulta la argamasa ideológica de la sociedad opulenta- en la que los bienes públicos (vivienda, sanidad, educación, infraestructuras) se encuentran en retroceso frente a los bienes privados- el director de empresa también cumple una función:

«En cierto modo, la estructuración de la sabiduría convencional es un rito religioso. Es un acto de afirmación, como el leer las *Escrituras* en voz alta o ir a la iglesia. El gerente de empresa que escucha en un banquete un discurso sobre las virtudes de la empresa libre está ya persuadido, como todos los demás asistentes, y todos ellos se sienten seguros de sus convicciones. Desde luego, aunque sea conveniente exhibir una atención extasiada, el gerente no tiene necesariamente que estar escuchando. Pero aplaca a los dioses al participar en el rito. Habiendo estado presente, mantenido la atención y aplaudido, puede marcharse con la sensación de que el sistema económico se encuentra un poco más seguro»<sup>331</sup>.

En suma, el directivo se convierte así en un heraldo de la sabiduría convencional:

«...La exposición de la sabiduría convencional es una prerrogativa de éxito financiero. El director de casi cualquier gran compañía –General Motors, General Electric, IBM- posee este derecho. Y goza del privilegio de hablar no sólo sobre política comercial o económica, sino sobre el papel del Gobierno en la sociedad, los fundamentos de la política exterior y la naturaleza de la educación liberal. Recientemente se ha alegado que el exponer la sabiduría convencional no es sólo el privilegio del hombre de negocios, sino que también es su obligación»<sup>332</sup>.

Y al mismo tiempo que portavoz, no deja de evidenciarse que la sociedad opulenta garantiza su éxito profesional:

---

<sup>329</sup> *Ibidem*: p. 69.

<sup>330</sup> Landreth y Colander (2006): pp. 488-492.

<sup>331</sup> Galbraith (2008): p. 32.

<sup>332</sup> *Ibidem*: p. 33.

«...el empresario y el dirigente profesional han despojado al hombre acaudalado del poder que implícitamente acompaña a la dirección de una empresa. Hace setenta y cinco años Morgan, Rockefeller, Hill, Harriman y los demás eran los amos indiscutibles de los complejos negocios que poseían, o se encontraban potencialmente en vías de serlo. Sus hijos y nietos todavía poseen la fortuna pero, con raras excepciones, el poder implícito en la dirección de la firma ha pasado a manos profesionales»<sup>333</sup>.

El rico, según Galbraith, tiene que luchar por obtener ahora la estimación pública: quizá pueda lograrlo al estilo de los Kennedy o los Rockefeller en su respectiva vocación hacia el servicio público exterior. Sin embargo, a diferencia de aquel, el director de empresa comienza a tener un ascenso más seguro hacia la cumbre del poder:

«El hombre ambicioso, al introducirse entre las filas de los gerentes profesionales y después de ir ascendiendo por la jerarquía de las empresas modernas, puede ahora estar seguro de que entrara en liza con el nieto del fundador en términos de una tolerable igualdad.

Sería absurdo afirmar que el hombre acaudalado no goza de ventajas especiales en nuestra sociedad...Pero está bien claro que el prestigio y el poder se encuentran ahora mucho más íntimamente identificados con aquellos que, independientemente de su fortuna personal, desarrollan una actividad productiva. El alto empleado de una empresa es inevitablemente un hombre consecuente consigo mismo. El rico puede ser bastante inconsecuente y, con frecuencia, lo es. Es instructiva su necesidad de conseguir el éxito en la sólo nominalmente popular profesión de gobierno»<sup>334</sup>.

En los debates doctrinales sobre la pobreza y la desigualdad, - cuestiones que atenazaban a la sociedad en tiempos de Ricardo, Malthus y Marx, asunto analizado en *La sociedad opulenta*- Galbraith señala que ha sido la producción, y no la redistribución de la renta, la que ha conseguido la mejora material del hombre medio<sup>335</sup>. En el terreno, pues, de la productividad, los directores de empresa alcanzan un papel protagonista siempre que se preserven ciertas condiciones (determinación del gusto de los consumidores, control de la técnica y los precios, etc.) relacionadas con su actividad:

«La reducción masiva del riesgo inherente al desarrollo de la empresa moderna no ha sido suficientemente apreciada. Ello se debe en parte a que la empresa, a diferencia del obrero, del agricultor o de cualquier otro ciudadano individual, ha podido reducir su inseguridad sin solicitar abiertamente el auxilio del gobierno. Ha requerido una complicada organización, pero ha sido el producto de una continua evolución que parte de la empresa primitiva...El dirigente de empresas, cuya inquietud le llevó a ser un adelantado en la huida de la inseguridad, ha podido suponer, en cambio, que la seguridad es algo que sólo preocupa a los obreros y a los agricultores»<sup>336</sup>.

---

<sup>333</sup> *Ibidem*: p. 97.

<sup>334</sup> *Ibidem*: pp. 101-102.

<sup>335</sup> *Ibidem*: pp. 103-104.

<sup>336</sup> *Ibidem*: p. 109.

Visto tal cúmulo de circunstancias, nace un mito: el de que la corporación moderna vive en una suerte de riesgo permanente, al igual que el héroe de la pequeña empresa. Por el contrario, se trata para el autor de una cortina de humo, apreciándose que la minimización de problemas es más bien su rostro distintivo:

«La existencia de riesgo en la vida de las modernas empresas es, de hecho, la inocente preocupación de los directivos de esas empresas, preocupación que proclaman con energía. Debido precisamente a que viven una vida ordenada y metódica, el directivo se ve arrastrado a identificarse con el osado empresario de la literatura económica....el objetivo principal de una General Motors o una General Electric no ha sido otro que el de restringir y eliminar los peligros a los que se suponía estaba sujeto el antiguo empresario. Nada sería más perjudicial para la reputación de un directivo de la General Motors o de la General Electric que lanzar un producto sin sondear antes el mercado, verse sobrepasado por un desarrollo tecnológico, no prever el suministro de las materias primas que necesita o encontrarse envuelto en una absurda guerra de precios. Tales eran antiguamente los riesgos cotidianos de un empresario»<sup>337</sup>.

De otra parte, según sea la producción - al socaire de la sociedad opulenta- la que monopolice las actitudes económicas, configurando de este modo una serie de intereses creados, el prestigio del director de empresa dependerá del aumento de los niveles de aquella. Por este motivo, al directivo le conviene que el sistema de valores social vigente exalte la importancia de la producción en la sociedad que empieza a liderar. A partir de 1936, el keynesianismo vino en apoyo del prestigio de la producción con sus políticas económicas de demanda agregada. No obstante, Galbraith alerta de que a partir de la fecha en que escribe *La Sociedad Opulenta* la producción no implica *per se* un prestigio consolidado. El influjo de la producción dependerá en mayor grado de la reputación de los bienes originados, advierte. Los minoritarios pero cada vez más influyentes sectores críticos de la sociedad estadounidense rechazan la producción ostentosa, o el efecto adverso que sobre el medio ambiente genera la producción por sí misma<sup>338</sup>. Por ello, el hombre de negocios debe cuidar su imagen, asegurándose por medio de un especialista en relaciones públicas que realce aquella bajo un criterio artístico o intelectual. No ocurre lo contrario. «Un hombre de negocios que lea *Business Week* no podrá alcanzar jamás la fama. Uno que lea a Proust está predestinado a la grandeza»<sup>339</sup>. De este modo, el intelectual, además del funcionario público y el político -ante una sociedad cambiante que en la era de la opulencia empieza a cuestionar la segregación racial, la contaminación o el rol de las burocracias públicas y privadas- comienzan a convertirse en los competidores naturales del director de empresa:

---

<sup>337</sup> *Ibidem*: p. 110.

<sup>338</sup> *Ibidem*: p. 165-168.

<sup>339</sup> *Ibidem*: p. 169.

«Quizá sea aún más significativo el que los intelectuales americanos hayan creado desde hace mucho tiempo algo que equivale a una ciudadanía de segunda categoría para los esfuerzos intelectuales del directivo de empresa. Escuchan sus discursos, comentan sus libros y reciben sus ideas con una respetuosa atención. Pero no emiten juicios acerca de la calidad que presentan en sí mismos. Son buenos (o, a veces, malos) para proceder de un hombre de negocios. Y con esto se viene a decir que su nivel medio es bastante bajo»<sup>340</sup>.

En cualquier caso, tales cuitas entre los elementos más distinguidos de la sociedad no son aún una cuestión fundamental. Lo importante sigue siendo producir. Aunque la posición concedida al poder de la producción sea puesta en cierto modo en duda, todavía fascina cómo ésta sostiene la abundancia en los tiempos modernos. «Los hombres de nuestro mundo tienen poco en común con la existencia mísera y hambrienta de los tiempos de Ricardo»<sup>341</sup>.

Después de *La sociedad opulenta*, Galbraith reforzará la tesis que irá con el paso del tiempo componiendo, a través de un ejemplo histórico que pone en cuestión al héroe empresarial – en este caso Henry Ford- por medio de una conferencia que en 1958 dictó en el Grinnell College (Iowa), publicada luego –junto a otras once- en un único volumen, *La hora liberal* (1960)<sup>342</sup>. En “La leyenda de Ford” se propone desmontar el mito del capitán de industria, en esta ocasión la automovilística. No se trataba de nada personal. Antes al contrario, en *El nuevo estado industrial* Galbraith tomaría a la Ford Company, a raíz del proceso de creación de su modelo *Mustang*, como paradigma del cambio tecnológico preponderante<sup>343</sup>. Advierte, no obstante, que no quiere hacerlo porque sí: a la hora de escribirlo, los viejos amigos y socios del Henry Ford ya habían aportado suficientes pruebas incompatibles con el mito. Una muestra de ello consistió en la mayor relevancia que comenzó a concederse en público a James Couzens, el gran socio de Ford en los iniciales éxitos de la compañía. Dice aquí Galbraith que la literatura sobre Ford y la Ford Motor Company –que rivaliza con lo escrito acerca de Rockefeller y la Standard Oil- pasaba por tres fases distintas: extática, dubitativa y

---

<sup>340</sup> *Ibidem*: p. 169-170.

<sup>341</sup> *Ibidem*: p. 170.

<sup>342</sup> En la serie de agradecimientos que dedica en el libro, explica que Adlai Stevenson- de quien Galbraith fue consejero en sus dos campañas en pos de la Casa Blanca (1952 y 1956)- «se refirió en cierta ocasión a ese instante que precede inmediatamente a las elecciones presidenciales y en el que incluso las personas más anticuadas se reconcilian, si bien de forma breve y circunstancial, con la era del maquinismo. Estimó entonces que esta pausa en el quehacer moral de los conservadores podía ser llamada “la hora liberal”».

<sup>343</sup> «Los preparativos para el lanzamiento del nuevo coche duraron tres años y medio. Desde finales del otoño de 1962, momento en el cual quedó ultimado el proyecto, hasta la primavera de 1964, la firma estuvo intensamente dedicada a la expectativa del nuevo coche que iba a salir. Los costes de trabajo ingenieril y de diseño (styling) fueron de nueve millones de dólares; el coste de equipo para la producción del *Mustang* fue de cincuenta millones de dólares. En 1964 la Ford Motor Company empleaba 317.000 hombres (media anual). El activo ascendía aproximadamente a seis mil millones de dólares» (Galbraith, 1967, pp. 27-28).

analítica. En la primera de ellas, la fase extática, que lleva desde 1914 hasta 1929, la literatura sobre Ford mantiene una exaltación casi sin reservas. El propio patriarca se encargaría de ello con tres libros firmados por él a mayor gloria suya:

Las ideas de Ford sobre la importancia de mantenerse alejado de los bancos, sobre la mejor forma de conducir un ferrocarril, sobre la producción en masa, sobre la cadena móvil de montaje y sobre el jornal diario de cinco dólares, fueron en sus totalidades creadas y hechas públicas retrospectivamente. Ford no negó que fuese ante todo un empírico y le agradaba decir: "Avanzamos sin tener en cuenta los hechos y los vamos aprendiendo a medida que progresamos". Charles Sorenson (un testigo que no se caracterizó por su hostilidad) [director de producción de Ford Company] ha dicho que podría haber añadido: "Se me ocurre una cosa y si sale bien haré que la expresen con palabras"»<sup>344</sup>.

Pese a su pacifismo durante la Primera Guerra Mundial, que le acarreo problemas con los militares y parte de la prensa, así como su reconocido antisemitismo, imperante también entre la alta sociedad estadounidense- su fama sobrevivió intacta en los años de esplendor. Tras la Gran Depresión de 1929 y el auge del New Deal cambiaron las tornas: la literatura antifordiana, afín a los intereses de los trabajadores, tomó un buen impulso, desmontando numerosos tópicos relacionados con su presunto paternalismo, salvo el de seguir considerando a Ford como un genio. Galbraith no se muestra conforme con ninguna de las tres clases de literatura que a la hora de escribir su ensayo aparecieron en torno a Ford – exaltadora (patrocinada por el propio fundador), crítica (a cargo de los escritores afines a la United Automobile Workers) o en mayor grado objetiva (las cuales siguen preservando en Ford su carácter de genio excéntrico, pero genio al fin y al cabo). A Galbraith no le impresiona que Thomas A. Edison indicara lo siguiente: "Ford es un 'hombre de negocios nato' del mismo modo que es un 'mecánico nato', y el hecho de que sea una combinación de ambos le convierte en un ejemplar de una especie aún más rara". Si Ford fue tan dotado, se pregunta por qué sus realizaciones adolecieron de múltiples equivocaciones tanto como dirigente político, así como en calidad de hombre de negocios y mecánico<sup>345</sup>.

Respecto a la política, Galbraith ilustra su amplia incompetencia: fracasado candidato demócrata al Senado en 1918, malogrado candidato presidencial en 1924, antisemita manifiesto. Y como filósofo económico y social destaca su carácter espurio. Por ejemplo, el célebre sueldo de cinco dólares fue obra de James Couzens, su primer socio. Y en relación con su iniciativa fabril no dejan de manifestarse dudas acerca de la genialidad de Ford, tornándose más bien en un esfuerzo que preludia una organización de expertos a remolque de los caprichos del fundador:

---

<sup>344</sup> Galbraith (1961): p. 166.

<sup>345</sup> *Ibidem*: p. 173.

«La producción en masa- la fabricación sincronizada de una forma compleja, el suministro y el montaje de piezas, elementos y productos- fue sin discusión llevada más lejos en Highland Park [la primigenia planta industrial de Ford sita en Michigan], durante la segunda década de este siglo, que en ninguna planta industrial del mundo. Pero esta fue una cuestión de desarrollo y no de invención. Se tomaron ideas de docenas de otros establecimientos de ese tiempo. Los ingenieros y directivos de Ford se vieron obligados a improvisar y a experimentar debido a la incesante demanda de automóviles. La adaptación de ideas, la improvisación y la experimentación fueron realizadas por muchos hombres. El papel que interpretó Ford no fue realmente mucho mayor que el que desempeñaron muchas otras personas e incluso podría haber sido inferior. La más espectacular de todas las contribuciones de Ford a la producción en masa fue la cadena de montaje de movimiento constante. Respecto de ésta, según manifiesta Sorenson [su director de producción], Ford, en lugar de ser su inventor, se mantuvo escéptico durante mucho tiempo»<sup>346</sup>.

Henry Ford tampoco convence a Galbraith como hombre de negocios, donde incide que aparecieron ciertas pruebas concluyentes en su contra. A Ford le aburrían las cuestiones organizativas; no tenían sentido para él los balances y la contabilidad de costes; descuidó la fuerza de ventas, llegando a ceder a partir de 1920 la primogenitura del mercado del automóvil a General Motors, ante el cansancio de los clientes por su sempiterno "modelo T". Asimismo, los chantajes que hizo a sus accionistas minoritarios o a sus distribuidores dejaron la huella de un marcado carácter autocrático que casi terminó por arruinarle. En realidad, fue su socio James Couzens quien hasta su salida de la compañía creó, dirigió y disciplinó gran parte de la estructura corporativa de Ford Motor Company. Al contrario que éste, Couzens sí fue reconocido por la sociedad de su tiempo, siendo alcalde de Detroit y senador en Washington. A Couzens se atribuye, como se ha dicho, el mítico jornal de cinco dólares que se pagaba a los obreros de la Ford. Al contrario, el viejo Henry Ford se hizo acompañar –tras la salida de Couzens y otros directivos de la compañía- de una guardia pretoriana compuesta por matones y ex presidiarios a cuyo frente se encontraba Harry Bennett, «convirtiendo en poco tiempo la Ford Motor Company en un pudridero industrial»<sup>347</sup>.

Acusa Galbraith igualmente a Ford de ser un mal mecánico. Sin conocimiento de química, física o matemáticas; sin aptitud para las más sencillas técnicas de diseñadores o ingenieros –leer un plano- el presunto genio técnico era difícilmente asimilable. Ford se opuso a las mejoras más elementales, hasta casi el momento en que el último modelo T salió de la cadena de montaje. Miraba con suspicacia a los universitarios, denuncia. Cuando construyó su primer vehículo sin caballos en 1896, ya había varias docenas de jóvenes y veteranos especialistas que habían hecho o hacían lo mismo. En realidad, el éxito de Ford en parte se atribuye al «entusiasmo ciego con que la gente se lanzó a comprar automóviles. Ningún

---

<sup>346</sup> *Ibidem*: p. 175.

<sup>347</sup> *Ibidem*: pp. 178-182.

invento apasionó tan rápidamente a los consumidores». Como hombre tenaz que fue, Ford aprovechó las circunstancias del momento<sup>348</sup>.

De cualquier modo, Galbraith termina diciendo que, incluso ante una especie de proverbial creador, una organización ajena a los antojos de éste se encontraba puesta en pie:

«Cuando el modelo T llegó en 1908, no significó ningún progreso mecánico para su tiempo ni era tampoco excesivamente barato. Pero apoyando la sólida fe de Ford en que éste era el automóvil adecuado se encontraba la inteligencia de uno de los mejores organizadores de todos los tiempos: James Couzens. Fue él quien creó la espléndida organización de distribución que vendió y reparó los coches. Esta organización produjo una constante presión sobre la fábrica y Couzens tuvo que organizar la producción para mantener cubierta la demanda. Ford no tuvo parte alguna en todo esto; apenas si se dejaba ver por la fábrica en aquellos tiempos de expansión increíble antes de la primera guerra mundial. Sorenson ha llamado a esos años el 'periodo Couzens'. "Todos, dentro de la compañía, incluyendo a Henry Ford, le reconocieron como el gran impulsor de la empresa durante este periodo". A diferencia de Ford, Couzens nunca reveló el menor indicio de que sus hazañas le impresionasen»<sup>349</sup>.

En este apartado, por último, cabe destacar un libro en clave mordaz, que tuvo una acogida favorable, en el cual Galbraith no dejó ocasión de ofrecer su punto de vista—ciertamente sarcástico en este caso, pero no exento de verosimilitud por propia experiencia— acerca de la vida corporativa norteamericana. En concreto, *La dimensión McLandress* (1963), escrito y publicado en su periodo de embajador en India bajo el seudónimo de Mark Epernay<sup>350</sup>, relata las aportaciones a la ciencia social de un personaje de ficción, el psicómetra Dr. Herschel McLandress, quien analiza las diferentes actitudes de la burocracia y del Departamento de Estado, entre otras instituciones, con el fin de diagnosticar y dar solución a los problemas que a sus clientes aquejan. Acerca de los directores de empresa, Galbraith pone en boca de McLandress una carencia que padecen éstos desde los tiempos de Roosevelt: la falta de optimismo corporativo ante la política económica presidencial. Para recuperarlo, formula cinco teoremas sobre la confianza en los negocios:

- a) «*La confianza del directivo de empresa hacia un Presidente es inversamente proporcional a la situación del negocio*». Paradójicamente, tan solo Herbert Hoover, bajo la Gran Depresión de 1929, recibió un apoyo sin fisuras por

---

<sup>348</sup> *Ibidem*: pp. 183-186.

<sup>349</sup> *Ibidem*: pp. 187-188.

<sup>350</sup> Galbraith (1982): p. 93-94: «El seudónimo fue imprescindible porque yo era entonces embajador, y el departamento de Estado exigía a su personal que presentase sus escritos a autorización previa, además de obligarle a renunciar a toda clase de honorarios por los mismos... Sin embargo, no me parecía que estas reglas hubiesen de aplicarse a una obra publicada con carácter verdaderamente anónimo bajo un nombre ficticio. En consecuencia escribí al fiscal general señor Robert Kennedy con la petición de saltarme la regla y preguntando si podría quedarme con el dinero. Tan difícil era la pregunta, o tan grave el precedente, que nunca recibí contestación».

parte de la comunidad empresarial. Ni siquiera el republicano Dwight Eisenhower – bajo cuya presidencia el mundo de los negocios encontró mejor acomodo que con la Administración demócrata- gozó de tan amplio respaldo corporativo.

- b) *«Tanto la acción gubernamental como la inacción del Ejecutivo perjudican gravemente al optimismo en los negocios»*. Dicho de otro modo, los directores de empresa reaccionan mal a la inflación y a la disminución del valor del dólar, pero también a la estabilización de precios, «actividad esencialmente disconforme a las tradiciones norteamericanas».
- c) *«La tranquilización (sic) de los medios de la economía privada por un Presidente ejerce un efecto desfavorable sobre el optimismo»*. Es lo que Galbraith apunta como el “factor inverso de inseguridad”, padecido tanto por Roosevelt como por Kennedy: si un directivo observa que el máximo líder del país trata de tranquilizarle, se preguntará irremediabilmente por qué.
- d) *«Palabras preñadas de descortesía no levantan el optimismo en los negocios»*. Referirse a los altos ejecutivos como simples mercaderes o identificarlos con sus antepasados caninos, como hicieron Roosevelt y Kennedy respectivamente «origina indudablemente cierto resentimiento».
- e) *«No está probado que la política tenga influencia sobre la confianza en el mundo de la economía privada»*. Que los hombres de negocios, por ser predominantemente republicanos, confíen en los presidentes de idéntico signo es una conclusión que desagrada a Galbraith por su carácter acientífico. ¿Quién dirá dónde está la causa y dónde el efecto?, se pregunta.

Puesto que es el presidente de los Estados Unidos hacia quien dirigen los directivos todas sus miradas, Galbraith fabula un artefacto que mantenga la confianza depositada en aquel: el “transmisor de optimismo”, un sucedáneo psicológico adherido bajo de la ropa que recita durante veinticuatro horas al día discursos y declaraciones previamente registradas con el fin de elevar el delicado espíritu ejecutivo. Aparte de Calvin Coolidge o William McKingley- mandatarios afines a los conservadores- el *Manual de economía política y Defensa de la usura*, de Jeremy Bentham, así como *Los principios de la biología*, de Herbert Spencer, son algunos de los extractos favoritos que más gustan escuchar los empresarios sometidos a la prueba de McLandress. Por contra, «las lecturas de la *Riqueza de las naciones* de Adam Smith, no sólo resultaron inútiles, sino que tuvieron un efecto



tan opuesto sobre dos ejecutivos de la industria eléctrica, que el doctor McLandress creyó más prudente prescindir de Smith en el experimento en curso»<sup>351</sup>.

Esa suerte de pusilanimidad entre los ejecutivos americanos que trae aquí Galbraith a colación, volverá a exponerla tiempo después en una selección de ensayos y artículos suyos- *A view from the Stands* (1986)<sup>352</sup>- en la que, en relación al hombre corporativo y su compromiso con la disciplina empresarial, destacará que éste, a cambio de unos elevados ingresos para el resto de su vida, «no habla por sí mismo; habla por la firma. Una adecuada política consistirá no en lo que él quiera, sino lo que la organización piense que necesite. Lo normal es que cualquier discurso suyo sea escrito y sometido a veto por parte de sus compañeros, siendo reducida cualquier novedad a la mínima expresión durante la elaboración del mismo»<sup>353</sup>.

### 3.2 LA TECNOESTRUCTURA DE LA ERA INDUSTRIAL

Que las mil primeras fábricas de Estados Unidos desde los años 1960 elaborasen la mitad de las manufacturas y suministrasen la totalidad de los servicios (telefonía, electricidad, bancos, ferrocarriles, líneas aéreas, compañías de seguros, grandes almacenes, cadenas de alimentación, etc.), determinaba nuevas tendencias de gestión empresarial, pero planteaba en Galbraith la necesidad de formular una teoría comprensiva de todo el proceso que trascendiese la catalogación que fijaran Adolf A. Berle, Jr. y Gardiner Means en *La corporación moderna y la propiedad privada* (1932), a los que él cito y reconoció en numerosas ocasiones a lo largo de su obra. *El nuevo estado industrial* (1967) fue su empeño: *La economía y el objetivo público* (1973) y *La era de la incertidumbre* (1977) resultaron sus derivaciones destinadas con probabilidad hacia el ámbito académico y al gran público, respectivamente.

---

<sup>351</sup> Galbraith (1964): pp. 109-126.

<sup>352</sup> «Que sus inquietudes han superado con mucho el campo de su profesión- la económica- queda cabalmente demostrado en este volumen... las virtudes y los vicios del institucionalismo aparecen vívidamente en el pensamiento de este "liberal" a la norteamericana» (Rodríguez Braun en *ABC*, 21 de noviembre de 1987, "Galbraith articulista").

<sup>353</sup> Galbraith (1986b): pp. 39-41.

### 3.2.1 EL NUEVO ESTADO INDUSTRIAL (1967): LA INTERPRETACIÓN COMPLETA

«Cuando regresé de la India apenas pensaba en otra cosa sino en *El nuevo Estado Industrial*: etiqueta entonces desconocida y formulada sin ninguna concesión al sensacionalismo»<sup>354</sup>, recuerda Galbraith en sus *Memorias* a propósito de la obra en la que fijó el concepto y alcance de lo que denominó *tecnoestructura*. Si en su destino como diplomático encontró tiempo para escribir *La dimensión McLandress* (1963), donde, como vimos, reflejaba en clave humorística el proceder de los directivos estadounidenses, en 1963, libre de compromisos públicos, el autor dedicó entre otoño de aquel año y el de 1966 a configurar una teoría económica, política y social del sector económico dominado por las grandes compañías. En realidad, antes de partir a India, Galbraith había terminado en 1961 un primer manuscrito que guardaba en la caja fuerte de un banco, pero que había devenido en prácticamente inservible, a su parecer, tras su regreso a Estados Unidos. Sin embargo, con ideas renovadas, el autor se encontraba, probablemente, ante la obra de su vida. Según señalaba en el prólogo *El nuevo estado industrial* era a *La sociedad opulenta* lo que una casa a una ventana: «con este libro llega la estructura: el primero fue sólo un vistazo al interior»<sup>355</sup>.

La tesis de *El nuevo estado industrial* es sobradamente conocida. Sus ideas principales podrían reducirse a media docena, siguiendo la clasificación que hiciera Robert Solow, entonces profesor en el Massachusetts Institute of Technology, y uno de sus más tempranos y principales críticos a la misma<sup>356</sup>:

- a) La forma característica de organización en cualquier sociedad industrial moderna no es la pequeña empresa, sino la corporación gigante, la cual produce multitud de bienes y servicios, dominando así el mercado a través de éstos.
- b) Con escasas excepciones, la gran empresa en ningún momento está dirigida por sus propietarios, los accionistas comunes. Las decisiones importantes se toman – tienen que ser tomadas- por una burocracia que se organiza a través de una serie de comités superpuestos e interrelacionados. El consejo de administración de la sociedad anónima moderna es sólo la punta de un

---

<sup>354</sup> Galbraith (1982): p. 574.

<sup>355</sup> Galbraith (1967): p. 11.

<sup>356</sup> Inusualmente, los editores de *The Public Interest* David Bell e Irving Kristol dieron a Galbraith la oportunidad de replicar a Solow en el mismo número de la revista, en otoño de 1967. (Parker, 2005, pp. 439-441).

iceberg que se extiende hasta los gerentes y los técnicos departamentales. Los miembros de esta burocracia - la tecnoestructura, en suma- son expertos en algo, posiblemente en las propias artes de la dirección (*management*).

- c) En la naturaleza de la corporación altamente capitalizada y burocratizada se encuentra la necesidad de evitar cualquier tipo de riesgos. La empresa de negocios moderna no puede estar a expensas del mercado. Para ello, la integración hacia atrás asegura el suministro de materiales; la necesidad de capital queda garantizada a través de la autofinanciación gracias a los beneficios retenidos; la publicidad y otras técnicas de venta eliminan las incertidumbres en torno a la actuación de los clientes, vendiendo al precio que se quiera cobrar; y por otro lado, los programas gubernamentales de estabilización evitan las fluctuaciones económicas que desestabilicen a la gran corporación.
- d) En lugar de la clásica "maximización de beneficios", la gran empresa persigue su propia supervivencia e independencia, concentrándose en el crecimiento constante de las ventas, la predictibilidad en las ganancias, el virtuosismo tecnológico y el aislamiento frente a cualquier interferencia adversa por parte del gobierno.
- e) La industria moderna produce principalmente cosas, deseando crecer por ello. Todo el mundo será más feliz si cada uno cree que la producción creciente de bienes y servicios es el objeto principal de la vida de un país. La gente será más feliz porque eso es lo que en realidad se trata, y la burocracia será también más feliz porque puede sentir que sirve a los objetivos de su país. Esta creencia ha sido ampliamente inculcada, aunque se necesita un esfuerzo realmente importante para creerlo, pues la sociedad estadounidense ya tiene más cosas de lo que en realidad sabe hacer con ellas.
- f) El recurso clave en el estado industrial moderno es la inteligencia científica y la inteligencia aplicada a la gestión corporativa. Una de las tareas más importantes que realiza el gobierno es apoyar el sistema industrial por medio de la extensión de una educación que asegure el suministro de personas destinadas a la burocracia, así como la subvención destinada a la investigación de la científica y tecnológica la investigación para ofrecer algo interesante que hacer para ellos<sup>357</sup>.

---

<sup>357</sup> Solow (1967): pp. 100-108.

Galbraith reconocía la existencia de una amplia literatura académica en torno a la organización y administración de las grandes empresas, las tendencias de gestión, así como acerca de la legislación reguladora, pero, a su juicio, faltaba algo importante que decir. Rechazaba por completo, como solía denunciar, que los manuales de texto de las facultades de economía repitiesen que el quiosco de prensa del barrio y la General Motors maximizasen sus beneficios sometiéndose a unas mismas reglas de mercado que no podían controlar. El carácter bimodal de la economía industrial moderna, donde millones de pequeñas empresas coexistían con la mitad de la economía privada norteamericana dominada por alrededor de mil firmas que controlaban asimismo la mitad de las manufacturas y la casi totalidad de los servicios más relevantes (bancos, telefonía, electricidad, ferrocarriles, líneas aéreas, seguros, grandes almacenes, cadenas de alimentación) no sería fácil de rebatir, argüía Galbraith, quien, con datos estadísticos procedentes de la Ford Motor Company y de organismos oficiales, advertía que lo afirmado para los Estados Unidos valía también para las demás naciones industrializadas.

De este modo – considerando el imperativo tecnológico que la Segunda Guerra Mundial había evidenciado- argüía que la gran corporación, a través de la planificación, tendría que controlar todas las fuerzas que le afectasen en relación al mercado al que se dirigiese: los precios, los costes, las fuentes de suministro, la actuación de los consumidores, la política gubernamental, etc. Y aún más. Cerrando el círculo, Galbraith sostendría en *El nuevo Estado Industrial* que el control moderno de la demanda agregada del sistema económico – «la seguridad de que una deficiencia del poder real de compra no desencadenase otra vez una recesión devastadora»<sup>358</sup> era parte de la adaptación pública a las necesidades planificadoras de las grandes empresas, más que una relevante innovación de la política económica.

Si a esto se añade que los sindicatos habrían de convertirse en una especie de apéndices ministeriales al servicio de las exigencias de la tecnología, evitando el descontento, junto al protagonismo creciente -pero potencialmente conflictivo- del estamento pedagógico y científico al frente del sistema industrial, se apreciaba en sí la inoperancia de cualquier polémica en relación a la existencia y la autoridad del sistema industrial:

«El que un poder económico y político tan amplio sea efectivamente aplicado no debe sorprender ni indignar a nadie. Si se acepta que los automóviles- o los neumáticos, o los productos químicos, o el acero o cien productos más- deben fabricarse en grandes cantidades para satisfacer la demanda del público, entonces la necesidad de planificar, y por tanto de controlar, deviene imperiosa. Los economistas mentalmente paralizados por la

---

<sup>358</sup> Galbraith (1982): p. 577.

autoridad impersonal del mercado aseguran que no es así. Lo mismo dicen los portavoces de las compañías cuando recitan la fácil letanía de libre empresa. La verdad es admitida, en cambio, por los que desempeñan las verdaderas responsabilidades operativas: los directivos de empresa, para quienes la planificación en un medio controlado es la realidad de cada día, y las escuelas de administración empresarial, que dedican buena parte de su atención a las técnicas de planificación y de control del mercado»<sup>359</sup>.

A fines de 1966, enviado el texto al editor, Galbraith fue invitado por la BBC para realizar una disertación dentro del ciclo de las denominadas “Conferencias Reith”, donde explicitaría al gran público la esencia de *El nuevo estado industrial*, el cual obtuvo tras su publicación en 1967 por la editora Houghton Mifflin, de Boston, un rápido éxito de ventas: cien mil ejemplares en los primeros meses, y traducción en todos los países industrializados, así como en la Unión Soviética, Hungría, Polonia y Yugoslavia<sup>360</sup>. La obra se aupó a la lista de *best-sellers* de *The New York Times* durante un año, permaneciendo incluso dos meses – junto a su novela *El triunfo* – en el top de títulos de mayor éxito según el diario neoyorkino<sup>361</sup>. Además, una comisión del Senado norteamericano fue convocada para que el autor expusiera sus opiniones al respecto.

No obstante, la réplica no se hizo esperar, procediendo principalmente, como se ha dicho, de la mano de Robert Solow, del MIT, a través de *The Public Interest*; así como de Scott Gordon, de la Universidad de Chicago, por medio del *Journal of Political Economy*<sup>362</sup>. En opinión de Solow, la oposición entre la tecnoestructura y el “capitalismo de empresarios” no era tan categórica: las grandes compañías no financieras generaban solo el 55% del PNB norteamericano; igualmente, la publicidad era más un problema entre competidores que una cuestión de presión efectiva sobre el consumidor; y al mismo tiempo criticaba que Galbraith sobreestimase tanto la abundancia y el consumo, cuando en 1965 la mitad de las familias del país no alcanzaban los 7.000 dólares de ingresos medios<sup>363</sup>.

Desde su primer capítulo “El cambio y el sistema industrial”, el autor constata que la innovación tecnológica y las alteraciones de la vida económica, tras la Segunda Guerra Mundial, modificaron el paisaje corporativo. Se produjo un cambio: además de la producción a gran escala (ferrocarriles, navíos, aceros, petróleo, minería), se crearon otras grandes empresas, hasta entonces

---

<sup>359</sup> *Ibidem*.

<sup>360</sup> *The New Industrial State* fue traducido y editado al español por Ediciones Ariel en octubre 1967, pocos meses después de su salida en Estados Unidos; la edición francesa no apareció hasta la primavera del año siguiente.

<sup>361</sup> Parker (2005): p. 436.

<sup>362</sup> Este artículo de Scott Gordon aparecerá en el número de *Información Comercial Española* (1969) dedicado a *El nuevo estado industrial* de Galbraith, como se verá más adelante.

<sup>363</sup> Solow (1967): pp. 103-108.

desconocidas, que comenzaron a ofrecer bienes o servicios que hasta entonces eran proporcionados por propietarios individuales o por firmas minúsculas. Consecuencia de ello, la sociedad mercantil dejaba de ser el instrumento de los “*robber barons*” forjadores del capitalismo americano (los Carnegie, Rockefeller, Harriman, Mellon, Guggenheim, Ford, etc.), sino la manifestación del poder de un nuevo tipo de directores de empresa –apenas conocidos- sin participación accionarial considerable en las compañías que dirigen, seleccionados a su vez por un consejo de administración que también se elige a sí mismo. La revolución económica keynesiana ha contribuido, además, a consolidar dicha situación a través de una política económica que regula la renta total disponible para la compra de bienes y servicios en toda la economía. De este modo, la producción de bienes no ha dejado de aumentar, siempre bajo pronósticos fiables.

Además, otros tres cambios contribuyen a aumentar ese panorama: 1º) el auge de un aparato suasorio de venta de bienes, que expresará inicialmente en “La Sociedad Opulenta”; 2º) el decaimiento de los sindicatos, en contraste con el incremento del empleo; y 3º) la progresiva expansión del acceso a la educación superior, conforme al nuevo sistema productivo en ciernes. Todo ello conforma un sistema económico que, «cualquiera que sea su formulación y regulación ideológica, es en parte sustancial una economía planificada»<sup>364</sup>. Las decisiones acerca de lo que debe producirse no resultan del consumidor, sino más bien de la gran organización productiva, controlando los mercados e influyendo en valores y creencias de los consumidores. Galbraith percibe quienes serán los principales adversarios del Estado Industrial en marcha:

«Lo que determina la forma de la sociedad económica es el conjunto de los imperativos de la tecnología y de la organización, no las imágenes ideológicas. Este hecho es bastante de agradecer, aunque seguramente no será bien recibido por aquellos cuyo capital intelectual y cuyo fervor moral están invertidos en la corriente estampa de la economía de mercado como antítesis de la planificación social. Tampoco gustará a sus discípulos, los cuales, con inversiones intelectuales menos importantes, llevan las oriflamas del mercado libre y de la libre empresa – y, por tanto y por definición, de las naciones libres- a la batalla política, militar o diplomática. Tampoco encantarán a los que identifican de modo exclusivo planificación y socialismo. Desgraciadamente, no son éstas las ideas que gozan hoy de consenso público»<sup>365</sup>.

El autor se propone, a lo largo de los sucesivos capítulos de *El Nuevo Estado Industrial*, estudiar los efectos del cambio económico en la conducta social y política, así como sus remedios y reformas. Lo que pretende es plantear cierto modo de emancipación a este estado de cosas. «De no liberarnos, permitiremos a

---

<sup>364</sup> Galbraith (1967): p. 22.

<sup>365</sup> Galbraith (1967): p. 23.

los objetivos económicos ejercer un monopolio indebido en nuestras vidas, a costa de otros intereses estimables»<sup>366</sup>. Suscribir sin reservas la tecnología avanzada es sumamente peligroso, advierte. Queda, eso sí, “la provincia del propietario individual” compuesta por la agricultura, cierta minería, las profesiones liberales, el arte, la artesanía, alguna venta al por menor, los servicios domésticos... pero eso no representa el núcleo de la economía moderna, no constituye el sistema industrial.

### **3.2.1.1. EL IMPERATIVO TECNOLÓGICO**

Definiendo Galbraith a la tecnología como la aplicación sistemática del conocimiento científico u otro conocimiento organizado a tareas prácticas, dividiendo y subdividiendo tareas para así conseguirlo, refleja que aumenta el tiempo transcurrido entre el comienzo y la realización completa de cada tarea; que se incrementa asimismo el capital necesario para la producción; que el gasto de tiempo y de dinero es cada vez más rígido en la realización de cada tarea; que la tecnología requiere una fuerza de trabajo especializada; en suma, los tiempos pioneros de la Ford Motor Company, donde se improvisaba cada paso como gustaba el viejo Ford, han quedado atrás. Los imperativos de la tecnología determinan, pues, la planificación. Significativamente, el autor ejemplifica con un episodio singular de la historia de España:

«Cuando Felipe II se decidió a redimir Inglaterra a fines de marzo de 1587 no se preocupó demasiado por la circunstancia, aparentemente grave, de que España no tuviera una marina de guerra. Podía disponer de algunos hombres de armas más, procedentes de Portugal, apenas conquistado; pero lo principal era que bastaban barcos mercantes. Dicho de otro modo: en aquel tiempo era posible comprar una escuadra en el mercado. Tampoco fue un golpe fatal la destrucción por Drake, de gran número de los barcos disponibles en la bahía de Cádiz, tres semanas después. A pesar de lo que los historiadores han solido calificar de ineficacia inconcebible, la Armada Invencible zarpó con una fuerza de 130 barcos poco más de un año después, el 18 de mayo de 1588. El coste, aunque fue considerable, quedaba perfectamente dentro de lo que podían soportar los recursos del Imperio...

Para crear una escuadra moderna de las dimensiones numéricas de la Armada Invencible, con sus portaaviones y su fuerza aérea de acompañamiento, sus bases y sus comunicaciones, una potencia industrial de primera categoría necesitaría un mínimo de veinte años. Aunque la España moderna es más rica de lo que habrían podido soñar siquiera sus monarcas en el momento de mayor expansión del Imperio, hoy no podría ni siquiera considerar por un instante una empresa de esas dimensiones. Durante la Segunda Guerra Mundial no hubo un solo avión de combate, que sirviera para algo serio que no hubiera estado ya proyectado en lo esencial antes de empezar las hostilidades»<sup>367</sup>.

---

<sup>366</sup> *Ibidem*.

<sup>367</sup> *Ibidem*: pp. 34-35.

Para dar cuenta del imperativo tecnológico, es obligado repensar la naturaleza de la planificación industrial. La palabra "planificación" no parecía en Estados Unidos demasiado estridente: evocaba cierta sensible preocupación por el porvenir, con el propósito de evitar desgracias a través de una acción previa, dice Galbraith. La planificación es una *industria* modesta que ha servido para tranquilizar durante la guerra a los soldados respecto a su posterior utilidad cuando regresasen del frente. Lo que pasa es que, con la Guerra Fría, la palabra "planificación" tiene un sesgo afín al otro lado del Telón de Acero. Para Galbraith se trata de una reacción inoportuna: «la función de la planificación en la moderna sociedad industrial sigue siendo escasamente apreciada»<sup>368</sup>. Lo que pasa es que al correr del tiempo, al comprometer la empresa mayor cantidad de capital, no se puede dejar ésta al albur de las necesidades del consumidor. Que la planificación sea necesaria no quiere decir que siempre se haga bien. Galbraith ilustra con una importante construcción que parece una pérdida de tiempo: nadie parece estar trabajando; falta planificación, anticipación, siempre se está esperando algo. La empresa industrial debe prever las acciones ineludibles entre el inicio de la producción y su conclusión, así como todo tipo de imponderables que surjan durante dicho proceso. Se hace ineludible sustituir el mercado por una fijación autoritaria del precio y de las cantidades compradas y vendidas a ese precio por medio de tres medidas: la primera, suprimiendo el mercado, a través de la integración vertical de todas las fuentes de suministro dentro de la empresa; la segunda, controlando los precios y la demanda del consumidor; la tercera, fijando los contratos entre firmas que acuerden los precios y suministros a largo plazo. De este modo, se advierte que en el estado industrial la era del pequeño empresario se ha acabado, aunque los más románticos defensores de éste afirmen que son los monopolios los causantes de su debacle, en lugar del condicionamiento tecnológico. No hay vuelta atrás posible: no se puede tirar por la borda el progreso tecnológico de los últimos cincuenta años en aras del regreso del pequeño empresario con su incertidumbre a cuestas. Galbraith deja claro cuál es el *dramatis personae* de toda esta situación:

«El enemigo del mercado no es la ideología, sino el ingeniero. En la Unión Soviética y en las economías de tipo soviético el estado elabora gran parte de los precios. La producción no es una respuesta a la demanda del mercado, sino que está determinada por el plan general. En las economías occidentales los mercados están dominados por las grandes firmas. Éstas son las que forman los precios e intentan garantizar una demanda para los que quieren vender. Con eso queda claro quiénes son los enemigos del mercado, pese a la confusión de identidad al respecto, verdaderamente excepcional en cuestiones sociales. Esos enemigos no son los socialistas. Lo son la tecnología adelantada y la especialización de hombres y procesos requerida por esa tecnología, así como el compromiso resultante de

---

<sup>368</sup> *Ibídem*: p. 39.



tiempo y capital. Ésos son los agentes que hacen que el mercado trabaje mal precisamente cuando se necesita una gran fiabilidad, o sea, cuando es esencial la planificación»<sup>369</sup>.

Y acerca de la planificación y el suministro de capitales, previene que no se puede contar ya con las escasas dimensiones de ahorro que proporcionan las clases medias y las clases más modestas; en realidad, el individuo sirve al sistema industrial consumiendo sus productos, no proporcionando ahorro y capital resultante. De eso se ocupar precisamente aquel. «El control del suministro de ahorro es una necesidad estratégica de la planificación industrial»<sup>370</sup>. Galbraith plantea asimismo el paso de unos factores de producción a otros. Se pregunta: ¿por qué va asociado el poder con algunos factores, y no tanto con otros?: Marx fue el primero en introducir el tema del poder a la discusión económica. El poder cambia de manos en la gran compañía moderna: de los propietarios a los gestores del capital. Queda lejos la importancia que Ricardo o Malthus atribuyeron a la propiedad de la tierra. Ni siquiera el capital resulta suficiente. Aparece un nuevo protagonista:

«Este factor nuevo es la asociación de hombres de diversos conocimientos técnicos, experiencias o demás talentos requeridos por la tecnología industrial y la planificación modernas. Dichas asociaciones incluyen desde la dirección de la moderna empresa industrial hasta el umbral mismo de la mera fuerza de trabajo, y abarcan gran número de personas y una gran variedad de talentos»<sup>371</sup>

### **3.2.1.2 EMPRESARIO Y TECNOESTRUCTURA**

¿Y dónde se encuentra este nuevo poder? Galbraith reconoce que -al contrario de lo que pasa con la gran organización industrial y mercantil- el empresario particular es el héroe del economista. Sin embargo, tal como vemos, el poder ha pasado del individuo a la corporación. Las múltiples decisiones en la empresa moderna, a causa del imperativo tecnológico, no se basan en la información poseída en exclusiva por un solo hombre, sino más bien en la combinación de talento a cargo de un comité integrado por expertos:

«El éxito real de la ciencia y la tecnología modernas consiste en que son capaces de tomar hombres corrientes, informarlos concentrada y profundamente y disponerlos luego, mediante una organización adecuada, para combinar sus conocimientos con el de otros hombres no menos especializados ni menos corrientes. Esto hace innecesario el genio. El rendimiento resultante, aunque menos emocionante que el del genio, es mucho más previsible»<sup>372</sup>.

---

<sup>369</sup> *Ibidem*: p. 51.

<sup>370</sup> *Ibidem*: p. 56.

<sup>371</sup> *Ibidem*: pp. 77-78.

<sup>372</sup> *Ibidem*: p. 81.

La necesidad de la tecnología adelantada, junto al uso análogo del capital y la necesidad de planificar hacen ineludible llegar a este estado de cosas. La forma de conseguir los fines empresariales es a través de comités o juntas. Al contrario de lo que inicialmente pudiera pensarse, los comités, dejando atrás aquellos que cumplen una mera función representativa, «obran eficazmente los hombres en asuntos en los cuales ningún individuo, por exaltado o inteligente que sea, tiene más que una fracción del conocimiento necesario. Eso es lo que hace posible la empresa moderna y, en otro contexto, lo que hace posible el gobierno moderno»<sup>373</sup>. La toma de decisiones a cargo de un grupo en realidad cambia la percepción del diagrama estereotipado de una empresa, indica. Durante el desarrollo de la bomba atómica, el general Leslie R. Groves presidía el Proyecto Manhattan, pero la última palabra en muchas ocasiones correspondía a Enrico Fermi. Groves pudo ser sustituido en cualquier momento; Fermi no tanto. Por propia experiencia al frente de la Oficina de Control de Precios entre 1941 y 1943, para Galbraith, cuando un grupo tiene poder sólo puede ser sustituido por otro con un conocimiento análogo:

«Las decisiones acerca de los precios –fijación, aumento, readaptación, o, muy pocas veces, disminución– llegaban a mi oficina después de un amplio ejercicio de elaboración de grupo, en el curso del cual participaban juristas, economistas, contables, conocedores del producto industrial y especialistas en justicia pública. Y uno se encontraba casi impotente para alterar esas decisiones; habrían hecho falta para ello horas o días de investigación y, mientras tanto, el grupo habría llegado a una docena más de decisiones. Si se hubiera organizado lo que eufemísticamente suele llamarse un equipo «adecuado», sí que se habría podido controlar todo desde arriba. Pero un «equipo adecuado» no sirve más que para duplicar el grupo decisorio con efectos contraproducentes sobre la buena naturaleza y el sentido de responsabilidad de éste último y sobre el tiempo necesario para decidir. El tener la responsabilidad de todos los precios en los Estados Unidos era aterrador. Pero el descubrir lo escaso que era el poder de uno frente al grupo elaborador de las decisiones resultaba tranquilizador. El presidente Kennedy gustaba de responder a cualesquiera propuestas de acción pública: “A mí me parece bien, pero no sé si el gobierno estará de acuerdo”»<sup>374</sup>.

Y no se trata, ni mucho menos, de las decisiones aplicadas a casos tan relevantes como la tecnología nuclear o la mecánica de los vehículos espaciales, cuestiones entonces tan en boga en los momentos en que escribe Galbraith, sino también a la fabricación de sencillos productos tales como artículos para la limpieza, la alimentación o el gasóleo. Toda esta situación no es óbice para que un presidente de una compañía carezca de poder: «determinan la composición de los grupos que elaboran las decisiones, y componen y recomponen esos grupos de acuerdo con las necesidades cambiantes»<sup>375</sup>. Sin embargo, el empresario ha dejado

---

<sup>373</sup> *Ibidem*: p. 84.

<sup>374</sup> *Ibidem*: p. 86.

<sup>375</sup> *Ibidem*: p. 90.

de existir como figura particular en la empresa industrial, siendo sustituido por un equipo que decide en su sentido más extenso:

«El grupo incluye por tanto una parte muy reducida de las personas que participan como informadores en los grupos elaboradores de decisiones. El grupo general decisorio es, en cambio, muy grande; abarca desde los funcionarios más importantes de la compañía hasta el perímetro más extenso, hasta los empleados y obreros cuya función es atenerse más o menos mecánicamente a la instrucción o a la rutina; sólo éstos quedan fuera del grupo, el cual abarca, pues, a todos los que aportan conocimiento especializado, talento o experiencia a la elaboración de decisiones por el grupo. Este grupo es la inteligencia que guía la empresa, el cerebro de la empresa; no lo es el *management*. No existe un nombre para designar ese grupo de todos los que participan en la elaboración de decisiones, ni para indicar la organización que forman. Propongo llamar a esa organización *tecnoestructura*»<sup>376</sup>.

Tras definir la tecnoestructura, Galbraith extiende el campo de lo que debe entenderse como la gran empresa. Aquí precisa una de las principales características que ha de poseer una compañía ante el imperativo tecnológico: el tamaño grande. La gran dimensión, ¿es esencial para el logro de economías de escala, o se trata de monopolizar así los mercados? Según él no se trata de lo uno ni de lo otro. Pone como ejemplo la General Motors; su tamaño no está al servicio del monopolio, ni de las economías de producción a gran escala, sino más bien al servicio de la planificación:

«General Motors no es sólo lo suficientemente grande para conseguir la dimensión óptima de la fábrica de automóviles, sino también para procurarse una docena o más de ellas; y por qué es lo suficientemente grande para producir cosas tan diversas como motores de aviación y neveras eléctricas, cosa que no puede explicarse por la función economizadora de la instalación a gran escala; y por qué, a pesar de ser la compañía lo suficientemente grande para disponer del poder de mercado que llamamos monopolio, los consumidores no protestan seriamente arguyendo que son explotados»<sup>377</sup>.

Para conseguir tales propósitos, la tecnoestructura debe verse libre de estorbos. La, digámoslo así, *eutanasia del accionista*, se consigue desgastando el poder de éste por medio de la distribución de las participaciones, las cesiones de propiedad, la existencia de fundaciones y juntas benéficas, la filantropía, etc. Si no se confunde decisión con ratificación, la vacuidad de las juntas de accionistas es un evidente síntoma de dicha tendencia. Además, la tecnoestructura asegura sus fuentes de financiación a través de sus propias ganancias totalmente sometidas a su control. En la sociedad industrial, la relación entre el poder decisorio de los accionistas y la dimensión de la empresa o la complejidad de una operación es inversamente proporcional. En realidad, dice Galbraith, contemplamos un proceso

---

<sup>376</sup> *Ibidem*: p. 91.

<sup>377</sup> *Ibidem*: p. 97.

en el cual el peso del empresario en relación con la tecnoestructura empieza a ser irrelevante:

«En efecto: la vida del gran empresario tiene que compararse con la del macho de la especie *Apis mellifera*. Este animal realiza su acto fecundador y paga por él con la muerte. Los viejos empresarios combinaron firmas que no eran todavía tecnológicamente complejas. Como en el caso del acero a finales y principios de siglo, cuando se constituyó la United States Steel Corporation, bastaba un reducido cuerpo de gerentes y supervisores para dirigir una gran masa trabajadora relativamente homogénea y sin calificar»<sup>378</sup>.

En suma, la era de los grandes nombres que recordaban alguna consolidación empresarial – los Rockefeller, Morgan, Harriman, Du Pont, Guggenheim o Hilton- se ha acabado. Estas apreciaciones recuerdan su artículo de 1960 *Was Ford a fraud?*, que vimos atrás. Al igual que Galbraith, otros reputados autores, entre ellos Peter Drucker, llegaron a conclusiones parecidas<sup>379</sup>. No obstante, pese al triunfo de la tecnoestructura, el héroe empresarial se resiste a morir:

«Al igual que el comandante del carro blindado, el directivo de la empresa moderna, en la cual todas las acciones importantes son objeto del concienzudo estudio de comités, todas las contingencias se anticipan cuidadosamente y todas las negativas se previenen o eliminan, intenta de todos modos proyectarse sobre una imagen antigua y más heroica. No hay duda de que eso es inocuo. La función de esa tendencia es además el dar dignidad y un aspecto de poder a los accionistas, a las reuniones de los directores que los representan y a otras ceremoniales celebraciones, rendir los saludos de ordenanza a compradores y clientes de igual o mayor dignidad, emitir el equivalente de una autorización real a los acuerdos, contratos y escrituras, representar la empresa en sus relaciones más honoríficas con el gobierno, actuar como emisario cerca de las instituciones de enseñanza y afirmar, en las oportunas ocasiones públicas, la fe en la libre empresa, la responsabilidad social del mundo de los negocios y la persistente importancia de las virtudes ancestrales. La toga de Carnegie, Rockefeller o Henry Ford es más que medianamente útil para la celebración de todos estos ritos»<sup>380</sup>.

En este sentido, Galbraith abunda hasta la ironía. De tan imprescindible que fuese, si el empresario enfermara, el periodismo de finanzas sería suplido por la información sobre salud. «Los teletipos transmitirían electrocardiogramas del

---

<sup>378</sup> *Ibidem*: p. 109.

<sup>379</sup> Drucker advierte que «el caso Ford nos permite decir dogmáticamente que la empresa no puede arreglarse sin gerentes. No se puede argumentar que la gerencia hace el trabajo del propietario por delegación. La gerencia es necesaria no solamente porque la tarea es demasiado grande para hombre alguno la realice de por sí, sino porque dirigir una empresa es algo enteramente diferente de dirigir la propiedad de uno mismo». Según Drucker, lo ocurrido con Henry Ford encuentra su paralelismo «con uno de sus contemporáneos más ilustres: Lenin. No es por accidente que los dirigentes bolcheviques de los primeros tiempos fuesen tan fervientes admiradores de Ford. El "Fordismo" parecía ofrecer la clave para la rápida industrialización de un país que careciera de mano de obra calificada. Sobre todo, parecía hacer posible la industrialización sin gerencia, en la cual el "propietario" representado por la dictadura política, controlaría todas las decisiones comerciales mientras que el negocio mismo solamente emplearía técnicos» (*The Practice of Management*, Harper, Nueva York, 1954. Versión en español: *La Gerencia de empresas*, Sudamericana, Buenos Aires, 1978 [4ª ed.] pp. 158 y 162).

<sup>380</sup> *Ibidem*: p. 113-114.

importante enfermo. Los propietarios de títulos solicitarían partes médicos»<sup>381</sup>. Nada de eso ocurre. A su jubilación, los expresidentes de las grandes compañías se ven abocados a «contemplar más que el paisaje tenebroso de la laguna Estigia»<sup>382</sup>; nadie les pedirá que escriban sus memorias, ni tendrán mayores responsabilidades públicas, regresando al discreto ámbito de la vida privada. Considerando que los directores más jóvenes - integrados en lo que la tecnoestructura representa- han comprendido el mensaje por completo, Galbraith conviene en expresar que «el hombre de la organización está principalmente sostenido por la organización»<sup>383</sup>.

Pero no solo los capitalistas han perdido el control de la gran empresa moderna. El "Nuevo Estado Industrial" trae consigo algunas consecuencias políticas desde el lado de la izquierda. El auge de la tecnoestructura deja fuera de juego al socialismo. A los socialistas de Occidente se les escapa la complejidad de las empresas estatales ("cuerpos remotos e irresponsables, exentos de examen público y de control democrático"), abandonando la lucha por la propiedad pública:

«La desgracia de la socialdemocracia ha sido la desgracia de los capitalistas. Cuando éstos dejaron de poseer el control, el socialismo democrático dejó de ser una alternativa. La complejidad técnica, la planificación y la correspondiente escala de las operaciones, todo lo que arrebató el poder al empresario capitalista y lo pasó a la tecnoestructura, lo sustrajo también del alcance del control social»<sup>384</sup>.

Algo muy parecido ocurre al otro lado del Telón de Acero. El problema de la autoridad dentro de la firma industrial soviética suscita una solución similar a la occidental. Al igual que los rituales en las juntas de accionistas, el pueblo y el partido son los titulares de un poder que en realidad reside en una tecnoestructura. «Los sistemas soviéticos y occidental no tienen ninguna tendencia a encontrarse mediante el regreso del primero al mercado. Ambos sistemas han rebasado ya el mercado. La convergencia se produce sobre la forma de la planificación»<sup>385</sup>.

### 3.2.1.3 UNA TEORÍA GENERAL SOBRE LA MOTIVACIÓN

¿Y de qué manera logra la tecnoestructura sus objetivos? ¿De cuáles medios se sirve para ello? Galbraith apunta en *El nuevo estado industrial* – aspecto acaso menos conocido en esta obra- una teoría general de la motivación en las grandes organizaciones. Atribuye cuatro tipos de motivación dentro de éstas: *compulsión*

---

<sup>381</sup> *Ibidem*: p. 115.

<sup>382</sup> *Ibidem*: p. 118.

<sup>383</sup> *Ibidem*.

<sup>384</sup> *Ibidem*: p. 125.

<sup>385</sup> La tesis galbraithiana de que los dos sistemas, capitalista y soviético, convergen económicamente por medio de la tecnoestructura del estado industrial se reflejó sobre todo en dos títulos: *Viaje a Polonia y Yugoslavia* (1958), una crónica *in situ* sobre los entresijos del sistema de planificación central; y en *Capitalismo, comunismo y coexistencia* (1988), transcripción de las conversaciones que mantuvo Galbraith con el periodista y economista ruso Stanislav Menshikov.

(aceptación de los objetivos del grupo ante un previsible castigo); *compensación pecuniaria* (aceptación de los fines de la organización a cambio de dinero); *identificación*<sup>386</sup> (los fines del grupo son superiores a los personales); y *adaptación* (aceptación de los objetivos del grupo con el propósito de hacerlos coincidir con los individuales):

«La compensación pecuniaria no tiene por qué ser la motivación principal de los miembros de la tecnoestructura. También pueden ser fuerzas decisivas la identificación y la adaptación. Por encima de un cierto nivel esas fuerzas pueden obrar con independencia de la renta. La maximalización de ésta para la tecnoestructura no es ni necesaria ni deseada. Queda en pie la cuestión de cuáles son los objetivos con los que se identifican los miembros de la tecnoestructura y cuáles los objetivos personales a los que buscan adaptación. Pero es claro que no hay un conflicto necesario con los accionistas, tal como ocurriría si unos y otros estuvieran intentando maximalizar sus logros pecuniarios»<sup>387</sup>.

Para Galbraith, el nivel de renta alcanzado por los directores de empresa posibilita la identificación y la adaptación. Por este motivo, es particularmente contrario a los intereses de la tecnoestructura la reclamación- típica en el mundo de los negocios norteamericano- de bajada de impuestos que anime a la iniciativa y al esfuerzo. Eso significaría, de manera implícita, que los dirigentes de empresa estarían dedicando un esfuerzo profesional por debajo de sus ingresos y con la tributación que fuere en curso: una velada acusación intolerable para la reputación de aquellos que integran la tecnoestructura<sup>388</sup>.

Galbraith se esmera en defender los conceptos de *identificación* y *adaptación*: dos factores que permiten comprender mejor las motivaciones de la tecnoestructura. Por contra, la *compulsión* nunca sirvió en realidad para nada: no sostuvo al régimen nazi con sus siete millones de trabajadores extranjeros (1.800.000 eran prisioneros de guerra, dato bien conocido gracias a la *Strategic Bombing Survey* dirigida por él en 1945) esparcidos por todos los rincones de Europa; ni tampoco los campos de trabajo de la era estalinista suministraron una fuerza laboral adecuada para la industria moderna, recuerda en ambos casos. Igualmente, la *compensación pecuniaria* fue siempre un hándicap para la carrera presidencial de cualquier candidato demasiado sujeto a aquella: lo mismo podría decirse, a un nivel menor, de los políticos, los abogados, los médicos, los artistas o los científicos. Incluso el economista, «el hombre que más fe tiene en la primacía de la motivación pecuniaria, desconfía del colega demasiado ansioso de repasar las

---

<sup>386</sup> En parecida línea al teórico de las ciencias sociales Herbert A. Simon (*Administrative Behavior*, 1957).

<sup>387</sup> Galbraith (1967): p. 160.

<sup>388</sup> *Ibidem*: p. 161.

tarifas de minuta de servicios, o los beneficios de la venta de libros de texto, o las posibilidades de viajar a cargo de la Ford Foundation»<sup>389</sup>.

Con todo, en la empresa dominada por la tecnoestructura la motivación es diferente en función de los niveles o clases de participantes. «La imagen convencional de la gran compañía – el corriente gráfico de la organización- es de una falsedad agresiva»<sup>390</sup>, denuncia. No se trata de un organigrama de arriba abajo, como suele plasmarse, sino de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales posee un sistema motivacional diferente. En el círculo más externo se encuentran los socios corrientes, los accionistas prototípicos, que no se identifican con los objetivos de la empresa más que por el desembolso pecuniario que obtendrán gracias a la propiedad de sus títulos. Más allá del folklore de las juntas, la relación del accionista convencional con la gran compañía es puramente pecuniaria. El siguiente círculo es el de los obreros de la producción. En este caso, la motivación del obrero se encuentra a mitad de camino entre la *compensación pecuniaria* y la *identificación*; esta última dependerá del grado en que la corporación consiga automatizar cada vez más el proceso de producción, paliando o eliminando las tareas duras o monótonas. Adentrándonos más en el círculo, dirigiéndose hacia el núcleo central de la tecnoestructura, la *identificación* logra mayores cotas de influencia. Siguiendo a los profesores James G. March y Herbert A. Simon, enumera Galbraith cuatro circunstancias conducentes al más alto grado de identificación: 1ª, que el prestigio de la organización que busca esa identificación sea grande y difuso; 2ª, que interactúen asiduamente los individuos dentro de la organización; 3ª, que un gran número de necesidades individuales queden cubiertas gracias a la organización; y 4ª), que se minimice la competitividad entre los miembros de la organización.

En realidad, según nos acercamos al núcleo duro de la tecnoestructura, no hay motivo para inquietud alguna:

«El “hombre de la organización” ha preocupado a muchos. Pero todos los que se entristecen por su existencia deberían recordar que ese hombre se ha sometido a la organización porque ésta hace por él más de lo que podría hacer por él mismo. Por el momento basta con que la empresa madura tenga el prestigio suficiente para inducir y animar al individuo a aceptar las finalidades de ella en vez de las suyas personales»<sup>391</sup>.

---

<sup>389</sup> *Ibidem*: p. 169.

<sup>390</sup> *Ibidem*: p. 170.

<sup>391</sup> *Ibidem*: p. 176.

### 3.2.1.4 TOPOGRAFÍA DE LA ECONOMÍA CONTEMPORÁNEA

Aparte de sus motivaciones, dentro del nuevo estado industrial han de cumplirse una serie de objetivos, que permiten por sí mismos percibir las características de la economía que llega de la mano de aquel:

«Un nivel seguro de ganancias, junto a un tipo máximo de crecimiento coherente con la disposición de rentas para las inversiones necesarias, son los objetivos primarios de la tecnoestructura. El virtuosismo técnico y la tasa creciente de los dividendos son objetivos secundarios, en el sentido de que no tienen que obstaculizar la consecución de los dos anteriores. Una vez conseguidos esos objetivos, se tienen ulteriores posibilidades de elección de otros objetivos menores. Éstos están exclusivamente sometidos a la limitación de que no deben obstaculizar el logro de los dos primarios»<sup>392</sup>.

La mejora de la educación, la defensa de la libre empresa, la lucha contra ciertas enfermedades, o el apoyo al partido político preferido son objetivos secundarios, entre otros, que no deben ser obviados, pero que no han de confundir el propósito central de la tecnoestructura: un mínimo de ganancias seguro que sostenga el crecimiento económico –fin social arraigado– sin que ello implique un virtuosismo tecnológico que encarezca los costes y que no llegue a difuminar la incertidumbre.

En el sistema industrial, dentro de la configuración de la economía que surge a causa suya, los precios tienen que cumplir un propósito concluyente:

«La planificación industrial necesita que los precios estén concretamente bajo control. Como hemos visto la tecnología moderna reduce la fiabilidad del mercado y aumenta el compromiso de capital y de tiempo necesarios para la producción. Por esta razón no puede permitirse que los precios estén entregados a los caprichos de un mercado sin manipular...

Hay que evitar la concurrencia a base de los precios, con todos los peligros subsiguientes. Los precios tienen que ser lo bastante bajos para facilitar la consecución de clientes y la expansión de las ventas; y lo suficientemente altos, al mismo tiempo, para suministrar ganancias con las cuales financiar el crecimiento y satisfacer a los accionistas o socios»<sup>393</sup>.

Por otra parte, en el nuevo estado industrial, para aclarar cuál ha de ser el papel que desempeñe la demanda específica de ciertos bienes y servicios, Galbraith advierte con anterioridad una falacia común, a su juicio, que suele emplearse en el ámbito de la economía, sobre todo por parte de sus adversarios académicos: *"lo que no existe siempre sin excepción no existe nunca"*<sup>394</sup>. Si el control de precios por la empresa madura no es completo, entonces tal control debería obviarse. Pero no hay caso: lo que importa es el desempeño de la manipulación de la demanda en un producto concreto, cumpliendo la persuasión una función determinante:

---

<sup>392</sup> *Ibidem*: p. 200.

<sup>393</sup> *Ibidem*: p. 213.

<sup>394</sup> *Ibidem*: p. 222.



«Mercancías son las cosas suministradas por el sistema industrial. Una publicidad que dé importancia a las mercancías da importancia al sistema industrial. De este modo ayuda a sostener la importancia social y el prestigio de la tecnoestructura. Del mismo modo que el terrateniente aristocrático y el capitalista perdieron prestigio cuando la tierra y el capital dejaron de ser socialmente decisivos, así también la tecnoestructura se hundiría rápidamente y quedaría en un último plano en cuanto que el suministro de productos industriales se convirtiera en mera rutina, como la utilización del agua de los embalses agrícolas en años de sequía. Y eso habría ocurrido hace ya tiempo si no hubiera sido por la publicidad, la cual, al insistir constantemente en la importancia de las mercancías, ha mantenido a la gente convencida de lo contrario»<sup>395</sup>.

Aunque expresado a pie de página, Galbraith apunta directamente a la entonces sexta edición de *Economics* de Paul A. Samuelson como ejemplo característico de respetado manual que acude al recurso sencillo, pero eficaz, de explicación de un modelo que periclita con el sistema industrial. Para aclarar el comportamiento del consumidor, no es de recibo recurrir «a mercancías como el trigo, el té, las naranjas, la sal, el azúcar, producidas fuera del sistema industrial o la manipulación de cuya demanda es particularmente difícil»<sup>396</sup>.

Y respecto de las fluctuaciones que sobre la demanda total disponible puedan producirse en todos los productos del sistema industrial, éste ha de llevar aparejado, para su pervivencia, una estricta ordenación de aquella:

«En resumen: el sistema industrial lleva muy arraigada en él la necesidad de regular la demanda agregada. Su tecnología adelantada y el uso cuantioso de capital requieren la planificación. Ese uso planificado de los recursos determina una amplia producción que posibilita un nivel de ahorro elevado. La tecnoestructura tiene muchas razones para mantener ese alto nivel de ahorro. Pero esos ahorros, si no se compensan, pueden producir una reducción importante y acumulativa de la demanda agregada. La misma tecnología avanzada y el mismo uso abundante de capital que imponen la planificación a la firma la hacen vulnerable por una disminución de la demanda agregada. Igualmente se hace vulnerable la tecnoestructura. Y así se hace inevitable la regulación eficaz de la demanda agregada»<sup>397</sup>.

Recuerda Galbraith que en los años treinta del pasado siglo, los empresarios malinterpretaron la regulación de la demanda agregada inspirada por Keynes: «la entendieron como una medida de dudosa eficacia, experimental y propia de la beneficencia, de la que podía esperarse que de un modo u otro perjudicara a los negocios»<sup>398</sup>. El tipo de empresa ajena al sistema industrial no necesita regulación alguna. Sin embargo, «la empresa madura no puede defenderse despidiendo capital. La tecnoestructura es grande y cara, y reducirla significa desintegrar el verdadero cerebro de la empresa»<sup>399</sup>.

---

<sup>395</sup> *Ibidem*: p. 234.

<sup>396</sup> *Ibidem*: p. 241.

<sup>397</sup> *Ibidem*: p. 248.

<sup>398</sup> *Ibidem*: p. 250.

<sup>399</sup> *Ibidem*: p. 251.

La confianza en la regulación de la demanda se basa, pues, en un alto nivel permanente de gasto público, apoyado en un nivel fiscal autorregulado. La existencia de un sector público suficiente es el fulcro, dice, de la regulación de la demanda. Y en dicho sostén, la función de los gastos militares en la ordenación de la demanda agregada no es una cuestión desdeñable, apreciando el alza en los presupuestos de defensa y del servicio exterior durante el periodo en el que Galbraith escribió su obra<sup>400</sup>.

Por otro parte, la naturaleza del empleo y del desempleo forma a su vez parte de la cartografía aquí esbozada. Dentro del sistema industrial, los trabajadores de cuello azul decaen, tanto en cantidad relativa como en influencia. Y la propia noción de paro también cambia. El sistema industrial necesita cada día más talento especializado. Aumentar la tecnoestructura significa ampliar su autoridad dentro de la firma: existen razones de peso para despedir sin contemplaciones a los trabajadores sindicados y poco cualificados, subraya<sup>401</sup>. Se ha pasado de una necesidad de educación de la fuerza de trabajo que tendría forma de pirámide aplastada (gerentes, ingenieros, contables, cronometradores y escribientes) a otra en forma de alta vasija, que se ensancha seguidamente debajo de su cuello, donde se recoge las numerosas necesidades de la tecnoestructura, para volver a estrecharse en los empleos que solo requieren tareas musculares y repetitivas. «El desempleo, entendido como mero concepto estadístico, tiene ya poca importancia en el sistema industrial. Este sistema requiere una acomodación progresiva de la fuerza de trabajo educada a sus necesidades. Si esta acomodación es imperfecta, habrá escasez de trabajadores para tareas especializadas, y habrá al mismo tiempo paro. Una y otra cosa miden el defecto de acomodación».<sup>402</sup> El conflicto social no se dirime hoy entre ricos y pobres:

«Desde hace algún tiempo la diferencia que divide es la educación. Todos los que tienen la ventaja de la educación, igual que los adinerados de otros tiempos, tienen presente su *noblesse oblige* y las ventajas de la reticencia. Deberían ayudar a los menos afortunados; y deberían evitar hablar en voz alta de su superior conocimiento. Pero eso no basta para esconder un conflicto que está visible en casi todas las comunidades»<sup>403</sup>.

Esta estructura del mercado de trabajo conduce a Galbraith a analizar la última fuente de inestabilidad del sistema industrial, cuál es la espiral de los precios y salarios. La aparición de la gran empresa refuerza de modo considerable la probabilidad de que se produzca dicha espiral. Dada la regulación de la demanda

---

<sup>400</sup> *Ibidem*: p. 253-258.

<sup>401</sup> *Ibidem*: pp. 260-263.

<sup>402</sup> *Ibidem*: pp. 270-271.

<sup>403</sup> *Ibidem*: p. 272.

con el objetivo de conseguir el pleno empleo, y salvo que no se tomen otras medidas, esta espiral de aumentos en los precios y los salarios es un rasgo diríase orgánico del sistema. El control de precios y salarios- tan denostado por empresarios, sindicatos y economistas por razones que el autor razona por experiencia propia- resultó fructífera durante la Segunda Guerra Mundial, pero no se tomó suficientemente en serio. Paradójicamente, la inflación de costes y salarios es un elemento perturbador de primer orden al que se deja en apariencia seguir su curso bajo un elevado grado de incoherencia:

«Como todos los grupos interesados afirman la importancia del principio de los mercados libres a pesar de necesitar en la práctica el control, la solución ha consistido en aplicar el control en la práctica y afirmar en principio que los mercados han de ser libres. Este triunfo semántico se apoya en el principio de antiguo conocido, de que lo prohibido en principio es a menudo necesario en la práctica»<sup>404</sup>.

Pueden producirse, eso sí, episodios esporádicos en los que se pongan en cuestión el sistema de precios y salarios dimanante del estado industrial, como fue el caso del duro enfrentamiento que en 1962 mantuvo la Administración Kennedy frente a la decisión de la United Steel Corporation de subida unilateral de los precios del acero, pero, a través de la presión gubernamental, las aguas vuelven a su cauce:

«Con precios mínimos fijados por las firmas, una demanda de productos singulares también manipulada por ellas, una demanda agregada manipulada por el Estado y niveles máximos de precios y salarios fijados también por el estado, la estructura de la planificación del sistema industrial está finalmente completa»<sup>405</sup>.

De otro lado, dentro de la topografía económica general que comienza a desplegarse, los sindicatos han perdido terreno. El sindicato es menos esencial para el trabajador. La tecnología moderna abre paso a un tipo de trabajadores ajenos al interés de los sindicatos. El alto nivel de empleo y los salarios altos son disolventes del antaño sentimiento de compulsión y, por ende, del propio sindicato<sup>406</sup>. El poder pasa a la tecnoestructura, reduciendo el conflicto entre el empresario y el trabajador. El capital y la tecnología permiten a la gran empresa sustituir trabajadores por empleados *white collar* y por máquinas que no pueden, evidentemente, organizarse en sindicatos. Pero el sindicato no ha muerto por completo. Nace uno nuevo: el sindicato ministerial, el cual tipifica los costes salariales entre varias firmas, asegurando que los cambios se producirán al mismo tiempo para éstas; que cuando hay un único sindicato de toda una industria, éste certificará que el tipo salarial será aproximadamente el mismo para las mismas

---

<sup>404</sup> *Ibidem*: p. 284.

<sup>405</sup> *Ibidem*: p. 288.

<sup>406</sup> *Ibidem*: pp. 290-298.

clases de trabajo. Las consecuencias finales del proceso de concentración sindical logrado se manifiestan de modo evidente:

«A partir de la Segunda Guerra Mundial la aceptación del sindicato por la firma industrial y el comienzo de una era de relaciones industriales relativamente pacíficas han sido hechos saludados como el triunfo final del tradeunionismo. Pero si se contemplan las cosas más atentamente se descubre que revelan muchas de las características del triunfo de Jonás sobre la ballena»<sup>407</sup>.

En contraste con la caída del viejo sindicalismo, surge una cada vez más influyente comunidad de educadores y de investigadores, propiciada por la naturaleza del sistema industrial, los cuales darán mucho que hablar. Galbraith explica cómo los *colleges* y las universidades norteamericanas – patrocinadas en sus inicios por los hombres de negocios- a causa de su libre manera de proceder, han terminado por contrariar a éstos. Con el paso del tiempo, el estamento académico ha venido manteniendo una postura progresiva en cuestiones relacionadas con las leyes antimonopolio, el acceso al mercado de capitales, la legislación en torno al Estado de Bienestar o la fiscalidad. La llegada de la tecnoestructura supone algo más que la aparición de un nuevo actor: hay una identificación, una dependencia mutua, ante la necesidad de contar con una fuerza de trabajo especializada. Se produce un cambio de papeles; es preferible ceder el protagonismo a la comunidad científica emergente:

«El directivo de la industria no tiene ya su plaza en la junta de la universidad para impartir su conocimiento del mundo y perseguir la herejía social. Si la conserva es simplemente porque se le sigue concediendo un homenaje tradicional. Y su presencia le da la posibilidad de estar al corriente de las innovaciones científicas y tecnológicas. Mientras que el presidente de la gran compañía se ha convertido crecientemente en una figura tradicional o ceremonial en su asociación con los institutos pedagógicos, el moderno estudioso de la ciencia natural, la matemática, los sistemas de información o teoría de las comunicaciones es objeto de una creciente demanda para puestos directivos de la gran empresa moderna, o para orientarla al menos resolviendo sus intrincados problemas científicos, tecnológicos y de utilización de calculadoras»<sup>408</sup>.

No obstante, las relaciones entre la tecnoestructura y el estamento pedagógico y científico emergente conducirán a inevitables conflictos, que la primera, por necesidad de recibir los servicios de la segunda, tenderá a disimular. «La economía exige para tener éxito el engaño público organizado», dice Galbraith en ese estilo suyo tan característico, en ocasiones tan polémico. «Pero, al mismo tiempo, alimenta una clase numéricamente creciente – la de los intelectuales- que se siente superior a esa estafa colectiva y la lamenta como una corrupción

---

<sup>407</sup> *Ibidem*: p. 310.

<sup>408</sup> *Ibidem*: p. 320.

intelectual. La subcultura que requiere una tal ofuscación para poder existir no les merece más que desprecio. Y esa cultura responde con una sensación de ofensa y culpa, con la indignación procedente del saber muy bien que sus necesidades, traducidas en contratos, sostienen y alimentan precisamente a sus críticos académicos». En cualquier caso, con «una elegante dosis de cinismo y un último resto de marxismo», pronostica que tanto los científicos como los intelectuales se dejarán al final conducir, seducir, por una enérgica mano política que los transforme en una útil herramienta al servicio del poder<sup>409</sup>.

### 3.2.1.5 EL FUTURO DEL SISTEMA INDUSTRIAL

«La mayoría pensará que el espectáculo es impresionante», dictamina Galbraith tras mostrar al lector a lo largo de más de dos terceras partes de *El nuevo estado industrial* la cartografía del mismo. La regulación de la demanda, el mantenimiento de un amplio sector público, la garantía y la subvención de la tecnología adelantada, además del suministro de una fuerza de trabajo formada y entrenada, son sus principales atributos. Sin embargo, a partir del capítulo XXVIII, comenzando a concluir, se pregunta a dónde lleva el proceso, de qué manera puede guiarse el mismo; en suma, ¿tiene fallos el sistema?

En relación a la guerra fría, asevera que la tecnoestructura cumple un papel pasivo. Es el estamento pedagógico y científico, citado antes, quien parece demostrar mayor oposición al conjunto de imágenes – y de realidades- imperante cuando se publica la obra:

«El sistema industrial no se ha identificado con la carrera de armamentos porque la prefiera, ni porque sea intrínsecamente sanguinario. Lo que pasa es que ése era el terreno en el cual podía disponerse de la mayor cantidad de dinero para sostener la planificación con el menor número de investigaciones indiscretas. Y como los ejércitos y los cañones han estado siempre en el sector público, la subvención gubernativa tenía en ese campo menos tono socialista que en cualquier otro. Pero la competición por el espacio muestra que la subvención fuera del área del armamento resulta igualmente aceptable para el sistema industrial»<sup>410</sup>.

Respecto a las demás dimensiones, ¿qué es lo que queda fuera del estado planificador? Permanecerá ajeno a éste el mundo de las artes; el sentido estético de la vida, en definitiva, al cual es ajeno por completo el Estado. También seguirán

---

<sup>409</sup> *Ibidem*: p. 323-324.

<sup>410</sup> *Ibidem*: p. 372.

al margen los menesterosos que no podrán cualificarse profesionalmente, o un conocido tema galbraithiano desde los tiempos de *La sociedad opulenta*, cual es el transporte público. Por el contrario, ¿qué sectores no tendrán vacío alguno en su planificación? Como ejemplo, el autor sitúa al sector de las telecomunicaciones:

«En la industria telefónica una gran empresa gigantesca tenía autoridad planificadora coordinada con la totalidad de la tarea... La escala de esta compañía, la ATT, le daba una autoridad sustancial sobre las tarifas; podía intervenir activamente en la manipulación de la demanda de sus servicios; tenía el control de la oferta de capitales; la dimensión, combinada con el progreso tecnológico, le han permitido planificar sus necesidades de fuerza de trabajo, ajustarlas con la oferta prevista y mantener autoridad sobre esa fuerza de trabajo...El hecho de que en realidad hayan sido florecientes [las comunicaciones telefónicas] se debe evidentemente no a una respuesta irreflexiva a un mercado libre, sino a la subordinación del mercado, de cabo a rabo, a una planificación amplia»<sup>411</sup>.

Asimismo, el trabajo en el futuro, salvo excepciones, no será penoso y puede incluso resultar agradable. Proponer más ocio, no obstante, será un vano ejercicio mientras el sistema industrial sea capaz de convencer de que poseer bienes es más importantes que disfrutar de más tiempo libre. De cualquier modo, para las personas que cobran un salario escaso – plantea Galbraith-, que son los mayores perjudicados por el régimen planificador, debería existir la opción de tengan vacaciones pagadas durante varios meses, o que tengan derecho a largos permisos optativos: En un afán de experimentación social, propone que quienes eligieran alguna de estas opciones no serían favorecidos con compensaciones por hora trabajada:

«Lo que hay que ofrecer es la posibilidad de escoger el permiso y el no trabajar como alternativa al ganar dinero. Pero el no permitir esas opciones – el atenerse a la creencia de que todo el mundo tiene que trabajar un tiempo fijo y unitario por semana y por año- es someterse a las necesidades del sistema industrial y hacer de ellas, y no de la posibilidad individual de configurar la propia existencia, el principio que gobierna la sociedad. Los que tanto hablan de la libertad deberían decidirse a permitirla y hasta a promoverla»<sup>412</sup>.

Empero, en relación a los miembros de la tecnoestructura – actores y beneficiarios principales de la planificación- esta disponibilidad no ha de producirse; su compromiso con el sistema debe darse sin ningún tipo de reservas:

«En los círculos internos de la tecnoestructura el compromiso de la energía mental y de la intencionalidad moral tiene que ser prácticamente completo. Como los objetivos del sistema industrial coinciden con la totalidad de la vida, los que los sirven directamente tienen que identificar el sistema con su propia vida. El obrero que sirve con cuarenta horas de trabajo semanales, es moralmente aceptable. Pero para un alto ejecutivo resulta moralmente deficiente el poner esos límites a su esfuerzo. Sin duda tiene que tener alguna distracción, y

---

<sup>411</sup> *Ibidem*: p. 388.

<sup>412</sup> *Ibidem*: p. 397-398.

no puede ser indiferente a la delincuencia juvenil, el cáncer, la difusión de las drogas, las enfermedades del corazón o el desarrollo público. Pero, en general, todo eso tiene que servir de algún modo a su función en el mundo de los negocios»<sup>413</sup>.

Galbraith señala a continuación que las consecuencias de todo esto no resultan particularmente atractivas, empezando por el problema de la jubilación. «En una ocupación que depende de la actividad de grupo y del intercambio oral, la persona más temida es la que parece entrar ya en la senilidad». La situación de hombre solo es patética. Refiriéndose a los integrantes de la tecnoestructura en tiempo de retirada, «sin duda millones y millones de hombres han tenido, desde la aurora de la especie, una existencia todavía más vacía: pero nunca la tuvieron así hombres de tanto dinero»<sup>414</sup>.

Considera además que uno de los problemas con los que se enfrente en el futuro el sistema industrial puede ser la reproducción de la propia tecnoestructura. Desconfía de la calidad de la enseñanza superior norteamericana, pero se muestra aquí dubitativo; reconoce que le faltan elementos de juicio. En la edición de 1967 comenta que, en discusiones con el profesorado y los alumnos de Harvard- donde él es docente- le llegan malas impresiones al respecto; pero destaca que desde las universidades y *colleges* del Medio Oeste (Chicago, Minneapolis, Detroit) permanece intacto el prestigio de las escuelas comerciales y de administración de empresas. Las escuelas de negocios, ¿perjudican la personalidad de los egresados?; ¿son merecedoras del precio que cuestan? «El resultado es interesante, aunque especulativo. La emancipación podría ser la salvación del sistema industrial. Su disciplina sería entonces escasa, pero sólo así podría atraer a la gente suficientemente valiosa»<sup>415</sup>.

Para romper el monopolio del sistema planificador, que parece alumbrar, por lo visto anteriormente, un tono colectivista y monolítico, se necesitan cambios, previene Galbraith. ¿Quién puede hacerlos? Desde luego, no los miembros de la tecnoestructura. Los integrantes del estamento pedagógico e investigador debieran ser los más directamente concernidos al respecto. Así lo hicieron los científicos, tras la eclosión del conflicto nuclear, a raíz de la segunda guerra mundial. Aunque Galbraith no se muestra demasiado convencido; «el estamento pedagógico y científico ha sido también fácil presa de distracciones por obra de sucedáneos de la acción política»<sup>416</sup>.

---

<sup>413</sup> *Ibidem*: p. 399.

<sup>414</sup> *Ibidem*: p. 400.

<sup>415</sup> *Ibidem*.

<sup>416</sup> *Ibidem*: p. 417.

Nadie discute, por tanto, el futuro del sistema industrial. General Motors, General Electric o la U.S. Steel son sus logros definitivos, dice. El futuro del sistema planificador no se discute, en parte por el poder que ejerce sobre las creencias, alcanzándose, asimismo, la convergencia entre las ideologías en apariencia más dispares:

«Nada tan interesante en nuestro tiempo como el que un día la firma en otro tiempo capitalista y la firma en otro tiempo comunista coincidan, bajo los imperativos de la organización, como oligarquías de sus propios miembros. La ideología no es la fuerza decisiva... Los que hablan del abismo infranqueable que separa el mundo libre del mundo comunista y la libre empresa del comunismo están hoy día protegidos por una fe igualmente eclesiástica en que, cualquiera que sea la evolución de la libre empresa, ésta no dará nunca resultados parecidos al socialismo. Pero esas actitudes no podrán sobrevivir a los hechos más que por algún tiempo. Solo los ideólogos más comprometidos o los propagandistas más fervientes pueden mantenerse firmes frente a la sensación de que cada vez más gente los considera anacrónicos. La vanidad es una gran fuerza en favor de la modernización intelectual»<sup>417</sup>.

Para llegar a este estadio de desarrollo social, el que el sistema industrial representa, antes ha sido necesario ejecutar una serie de tareas: implementar el control de la gran corporación sobre sus precios; influir en el comportamiento del consumidor; eliminar el poder del accionista; regular la demanda agregada a cargo del Estado; estabilizar los precios y salarios; y poner en marcha programas de investigación y desarrollo – sobre todo de carácter militar o vinculados con la carrera espacial, y similares- públicamente pagados, etc. Galbraith termina expresando que si se cree que los objetivos del sistema industrial coinciden con la vida misma, entonces las vidas particulares seguirán al servicio de tales objetivos. Por el contrario, si el sistema de la planificación industrial es sólo una parte, y menguante, de la existencia, habrá poco de qué preocuparse. El sistema no dejará de ser sino un dispositivo técnico que proporcione bienes y servicios en cantidades adecuadas. Bajo el eco de Keynes en sus palabras, «los objetivos estéticos ganarán dignidad; los que los sirven no estarán sometidos a los objetivos del sistema industrial; el sistema industrial se subordinará a las pretensiones de esas otras dimensiones de la vida»<sup>418</sup>.

---

<sup>417</sup> *Ibidem*: pp. 422-424.

<sup>418</sup> *Ibidem*: pp. 431-432.



### **3.2.2. LA ECONOMÍA Y EL OBJETIVO PÚBLICO (1973): EL ADVENIMIENTO DE LAS MULTINACIONALES**

Después de *El nuevo estado industrial* (1967), Galbraith - junto a *La sociedad opulenta* (1958)-, completaba su trilogía con *La economía y el objetivo público* (1973), donde explicitaría la agenda socialista<sup>419</sup> («el nuevo socialismo no es ideológico; es empujado por las circunstancias») que debería ponerse en marcha a resultas de los desafíos que planteaba el sistema planificador, como se vio con anterioridad. En lo que atañe a esta investigación, este texto define las principales características del modelo neoclásico, así como señala todas aquellas actividades económicas que permanecerán al margen del estado industrial: las tareas no estandarizadas y geográficamente dispersas; los servicios expresamente personales de persistente demanda; los productos o servicios que entrañan una expresión artística, original y genuina; las empresas que son de tamaño reducido por imperativo legal, o bien por principios profesionales o restricciones sindicales que prohíben la tecnología o la organización (el caso de la medicina, la construcción, etc.)<sup>420</sup>. El sistema de planificación no se ajusta a las condiciones del modelo neoclásico; sus empresas no se muestran pasivas a la hora de responder tanto al mercado como al Estado. El sistema de mercado - tanto en su versión monopolística, como en la de libre competencia- se adapta al modelo neoclásico, recuerda de nuevo, pero el sistema de mercado es intervenido por el Estado y deberá coexistir inevitablemente junto a la planificación en alza.

Antes de pasar a temas de mayor enjundia para el propósito de *La economía y el objetivo público*, descubre Galbraith ciertos aspectos que quedaron fuera de *El nuevo estado industrial*, a saber: el papel de la ama de casa, a la que considera una criptoserviente de la sociedad de consumo; el nacimiento de las franquicias al calor de la gran empresa; las artes, entendidas como reino representativo de los pequeños negocios; y el dominio del propietario modesto, que sostiene su negocio gracias a su autoexplotación<sup>421</sup>.

Dicho esto, da un paso más adelante al conferir un carácter transnacional al sistema industrial. La planificación va más allá del estado nacional: crea una comunidad internacional de planificación. Del mismo modo que el sistema de planificación nacional ataca las incertidumbres de la economía doméstica de

---

<sup>419</sup> En octubre de 1973, el editor de *Newsweek* Arthur Cooper resaltaba en su reseña a *La economía y el objetivo público* una medida que propondrá Galbraith a lo largo de obras posteriores, como se verá más adelante: convertir las corporaciones completamente maduras - las que han determinado la eutanasia del accionista- en corporaciones plenamente públicas. Presumiendo la inconveniencia de la expropiación, esto significaría el trueque de las acciones por valores públicos a interés fijo, «del mismo modo que la Renault o la Tennessee Valley Authority».

<sup>420</sup> Galbraith (1975): pp. 53-54.

<sup>421</sup> *Ibidem*: pp. 65-79.

mercado, el sistema internacional lucha con las incertidumbres peculiarmente inherentes al comercio mundial, acentuando la tendencia creciente tras la segunda guerra mundial<sup>422</sup>. Sin citarle, Galbraith critica la posición -muy en boga entonces- del director del semanario francés *L'Express* Jean-Jacques Servan-Schreiber<sup>423</sup>, quien en *El desafío americano* (1967), denunciaba la hegemonía de la corporación norteamericana en Europa:

«Según la retórica más avanzada, ésta es la cara moderna del imperialismo capitalista americano. Como buena parte de esta oratoria está divorciada del pensamiento, no es de extrañar que aquella expresión sea engañosa. La realidad es menos dramática, pero tal vez no menos importante.

... El llamado desafío americano no es americano; es el desafío del sistema de planificación moderno. Si éste ha alcanzado su máximo desarrollo en los Estados Unidos, ha sido debido a la extensión del país, a la carencia de una tradición feudal adversa, a su sistema legal, a su geografía, a sus recursos y otras muchas circunstancias»<sup>424</sup>.

Se trata más bien, aclara, de la adaptación de toda la planificación que no se integra en el bloque soviético sino que forma parte del sistema capitalista, sea cual sea su país de origen, a los problemas inherentes al comercio internacional (cupos, aranceles, embargos, etc.), dejando para siempre atrás a los agentes consignatarios y similares del comercio mundial clásico:

«En efecto, la tecnoestructura, al reproducirse en otros países, se lleva su producto a otros países. Al hacerlo así, comparte con los otros participantes del mercado en el país extranjero los mismos conceptos sobre los precios, como lo hacía en su propia casa. Y el traslado recíproco de empresas extranjeras a su propio territorio elimina el azar del recorte de precios y permite establecer allí el mismo control. La «General Motors», que opera a través de «Opel» de Alemania, se incorpora a la convención general oligopolística que prohíba la competencia de precios en Alemania. «Volkswagen» y «Mercedes-Benz», que venden en los Estados Unidos, se someten de modo parecido al convenio que declara ilegal la destructora competencia de precios en los Estados Unidos»<sup>425</sup>.

Aparte de la reciprocidad en las reglas del comercio mundial entre corporaciones, queda la cuestión pendiente de la representación de las minorías en los consejos de administración de las firmas del sistema industrial, asunto que entonces comenzaba a tomar cuerpo, y sobre el que Galbraith manifestará cada vez que tenga ocasión su más completo escepticismo:

---

<sup>422</sup> *Ibidem*: p. 163.

<sup>423</sup> Servan-Schreiber (1967), p. 27: «Es un fenómeno sutil en muchos aspectos. Pues no asistimos al desbordamiento de una corriente de dólares que no encuentran empleo en los Estados Unidos y que se orientan hacia el Mercado Común por una coyuntura más o menos pasajera, sino- y esto es lo nuevo y lo más grave- al despliegue, en suelo europeo, de un *arte de la organización* al que seguimos siendo ajenos.».

<sup>424</sup> Galbraith (1975): pp. 166 y 168.

<sup>425</sup> *Ibidem*: p. 168.

«Aunque innovadora en otros aspectos, la tecnoestructura de la corporación moderna no suele mostrarse aventurera en cuestiones políticas. En otro caso, toda gran corporación tendría en su consejo de administración una mujer, un negro, un abogado ecológico, un representante del consumidor y un ardiente defensor de la salud pública. Todos los agitadores conocidos tendrían un empleo. Todos se reunirían mensual o trimestralmente con el consejo de administración, formularían preguntas curiosas, serían encomiados por el valor de sus observaciones, y se les prometería un concienzudo estudio de éstas. Y no pasaría nada. El sistema de planificación continuaría en paz, al menos hasta que se descubriera la inofensiva componenda»<sup>426</sup>.

En los temas que vinculan a *La economía y el objetivo público* con las corporaciones se encuentra, igualmente, la referencia a la igualdad de oportunidades de empleo para la mujer dentro de las firmas planificadas (medidas para el cuidado profesional de los hijos; mayores opciones personales en la semana o año de trabajo; fin del monopolio masculino de los mejores empleos en la tecnoestructura; medidas para ofrecer a la mujer las necesarias oportunidades educativas)<sup>427</sup>.

Lo que sí parece evidente es que en esta obra Galbraith mira más allá del interior de la tecnoestructura- que era acaso el objeto primero de *El nuevo estado industrial*- y revela (junto a asuntos como el medio ambiente, el papel del Estado, o las políticas fiscal y monetaria) el mundo de la pequeña y mediana empresa que perdura, cuáles serán las características de ésta, amén de situar a la empresa multinacional como la organización clave que moldea en gran medida el mundo que toca vivir<sup>428</sup>.

### **3.2.3 LA ERA DE LA INCERTIDUMBRE (1977): SOCIALISMO EN LA GRAN CORPORACIÓN**

Este título fue el resultado ulterior a la serie equivalente de televisión que John Kenneth Galbraith rodó para la BBC entre 1974-1976 sobre una historia del pensamiento económico y las ideas políticas vinculadas al mismo<sup>429</sup>. Dirigido

---

<sup>426</sup> *Ibidem*: p. 214.

<sup>427</sup> *Ibidem*: p. 229-231.

<sup>428</sup> En contraste con otros economistas de trayectoria progresista, Galbraith siempre se mostró un firme defensor del papel de las firmas multinacionales en la economía moderna. A modo de ejemplo, en «In praise of multinationals» (*New Statesman*, 10 febrero 1978) señalaba que las multinacionales demuestran aptitudes especiales en el arte de la organización, creando el primer funcionariado internacional realmente eficaz. Según él la entonces Comunidad Económica Europea no apareció «a consecuencia de un acceso súbito de ilustración smithiana después de la segunda guerra mundial; surgió porque las empresas modernas y las organizaciones multinacionales habían dejado obsoletas las antiguas barreras y aduanas».

<sup>429</sup> Según Angus Burgin (2013), la rivalidad por el favor popular entre las series televisivas "La era de la incertidumbre", de Galbraith, y "Libertad de elegir", de Milton Friedman, se decantó en favor de esta última. El proceso de rodaje y el lenguaje -visual, verbal- que se emplearon técnicamente en ambas series fueron un hito en la difusión de las ideas económicas contemporáneas. Sin embargo, Friedman ganó la partida: su estilo resultó ideológicamente más combativo; además permitió hacer copias gratis de sus capítulos a los estudiantes, facilitando así la difusión de su mensaje.

también al gran público, no obstante - sin pretender que se asemeje al par anterior de títulos analizados- *La era de la incertidumbre*, que publicó en 1977, no deja de ser una historia de las doctrinas económicas, como otras de su género, en la que «se hace hincapié en el contexto histórico en el que se escribe la obra de un autor determinado, o bien en los aspectos filosóficos, políticos y sociales»<sup>430</sup>. Adam Smith, Ricardo y Malthus, Marx y Veblen, como otros filósofos sociales, forman parte del entramado de esta obra, en la que se analiza la conducta y la moral del capitalismo clásico, la idea colonial, la revolución keynesiana y los problemas de la tierra y la gente, entre otros argumentos. Como no podía ser de otro modo, Galbraith dedica aquí un capítulo ("La Gran Corporación"), donde expone su tesis de la tecnoestructura, y examina la discordancia entre realidad y ficción que se citó en la introducción de este trabajo.

El mito corporativo, según él, se advierte en múltiples ocasiones: se trata de un enérgico grupo disciplinado de ejecutivos bien retribuidos, al frente de los cuales se encuentra un jefe, cuyo objetivo es ganar dinero para hacer cosas («pasarlo bien haciendo el bien») bajo la subordinación -ficticia- del mercado. Este mito, que no se sostiene conocida, a estas alturas, la simbiosis entre la corporación moderna y la burocracia pública, tiene un amplio poder de persuasión que aun así no despeja las dudas que suscita:

«Tenemos la impresión de que nuestra vida es moldeada y de que el Gobierno es guiado por la corporación moderna. El mito disfraza, pero no tranquiliza. Deja a los que dirigen las grandes corporaciones con el triste sentimiento de saber que no son apreciadas; que los periodistas, los políticos y los intelectuales no comparten su fe en sus propias virtudes. En la Era de la incertidumbre, la corporación es una de las principales fuentes de la incertidumbre. La gente sigue preguntándose cómo, por quién y con qué objeto son gobernadas»<sup>431</sup>.

Por ello, Galbraith se propone quitar el velo que cubre a la corporación moderna, descubriendo incluso el secreto de aquellos sitios donde las grandes empresas envían a sus ejecutivos para educarles en el ejercicio sensible del mando. En *La era de la incertidumbre*, Galbraith habla- y la serie de televisión lo refleja con poderosas imágenes- en extenso de las actividades que el Instituto Esalen, en una suerte de Arcadia para managers, efectúa en la costa californiana:

«El mundo del poder corporativo está cuidadosamente protegido. Ni siquiera los investigadores sociales tienen entrada en él. Los hábitos personales de los potentados y los políticos han sido siempre tema de conversación, como lo son de la Historia. El psiquismo, la vida hogareña, la higiene personal, incluso las costumbres sexuales del alto ejecutivo de una corporación, han sido muy poco estudiados. Pero es muy claro lo que dice Esalen sobre el ejercicio intensamente interpersonal del poder en la corporación moderna»<sup>432</sup>.

---

<sup>430</sup> Perdices (2008): pp. 504-506.

<sup>431</sup> Galbraith (1981): p. 224.

<sup>432</sup> *Ibidem*: p. 225.

Ese ejercicio interpersonal del poder, esa necesaria interacción entre los miembros de la corporación para alcanzar sus fines, no es igual en todas partes. No es lo mismo la interacción entre científicos e ingenieros (IBM, ICI, Xerox) que la interacción entre comerciales y publicistas que prevén persuadir a las masas (Revlon, Unilever). «Algunas corporaciones medirán su éxito por sus ganancias; otras por su crecimiento. Y todavía hay otras para quienes el logro técnico será un patrón parcial de su triunfo»<sup>433</sup>. No hay gran empresa que simbolice del todo la historia y la personalidad corporativa, previene Galbraith. Por ello, el autor acudirá a un recurso televisivo, que del mismo modo recoge el libro, con la intención de sintetizar lo que quiere explicar a través de la invención de una compañía ficticia - la UGE (Unified Global Enterprises)-, quintaesencia del poder corporativo: un trasunto de conglomerado empresarial impulsado en sus orígenes por un "robber baron" al uso.

En esta ocasión, Galbraith precisa de un modo distinto la tecnoestructura. En realidad, al contrario de lo que dice el *management*, la corporación no es una jerarquía vertical, sino más bien un círculo concéntrico. En el centro del mismo se encuentra la dirección suprema (presidente, vicepresidentes, interventores, tesoreros...); en el siguiente, aparecen los jefes de las diferentes compañías en el país y en el extranjero; después, los especialistas que contribuyen a la toma de decisiones (ingenieros, científicos, economistas, abogados, jefes de ventas, publicistas y relaciones públicas, diseñadores, informáticos); luego, el personal administrativo; a continuación, los supervisores de planta; y por último, los obreros:

«En los círculos interiores de UGE, el poder procede de la posición. En los círculos medios, procede del conocimiento. En los círculos externos, procede de la fuerza numérica y de la organización sindical. El poder fluye en ambas direcciones. La acción corporativa es producto de una intensa alteración entre los círculos. La recompensa- mejor sueldo, más poder- es recibida por el hombre que amplía su espacio en alguno de los círculos. Esto puede conseguirlo inventando un producto, un marbete, un eslogan, un anuncio o una campaña que aumente las ventas... Economistas y políticos hablan a menudo de las ventajas sociales del crecimiento económico. Con frecuencia piensan que éstas son un bien abstracto, sin relación con el interés pecuniario. El crecimiento es también muy bueno para UGE. Esto puede tener aún más que ver con la atención que se le presta»<sup>434</sup>.

Después, acude a un ejemplo real: la firma Philips, que hacia 1974 ocupaba según *Fortune* la tercera posición de la lista de corporaciones industriales de fuera de los Estados Unidos, cuya sede central reside en Eindhoven, para apreciar que la

---

<sup>433</sup> *Ibidem*: p. 226.

<sup>434</sup> *Ibidem*: pp. 233-234.

multinacional holandesa es otro fruto refinado más de la tecnoestructura, proceda de Eindhoven, Nueva York o Houston:

«Estos hombres de la tecnoestructura constituyen un nuevo sacerdocio universal. Su religión es el triunfo en los negocios; su prueba de virtud, el crecimiento y el beneficio. Su tabla es el gráfico de la computadora; su comulgatorio, la sala de juntas. El equipo de ventas transmite su mensaje al mundo, pues mensaje es el nombre que suele dársele. El alcohol está prohibido como productor de embriaguez, pero permitido como elemento de comunión e instrumento de persuasión amistosa. La diversión sirve para regenerar el espíritu de los negocios, para establecer una amplia gama de contactos mercantiles. El sexo se emplea para dormir mejor. Los jesuitas de esta fe austera son los graduados de la Harvard Business School»<sup>435</sup>.

Galbraith se pregunta- lo hará más veces- "¿Qué viene después de General Motors?". Puesto que la gran corporación parece irrompible, y viene para quedarse; puesto que la gente quiere que se realicen magnas tareas (extracción de petróleo del mar del Norte, fabricar millones de automóviles para usarlos, etc.); y puesto que tal tipo de tareas requieren grandes organizaciones, ¿cuál será el siguiente paso que dará el capitalismo industrial, vista la simultánea animadversión que la opinión ciudadana siente ante el creciente poder de aquellas? Como sabemos, no le convencen el establecimiento de minorías o cuotas en los consejos de administración de la gran empresa, con el objetivo, más o menos disimulado, de acabar con tales contradicciones. Ante la creciente inoperancia de éstos, él postula derogarlos y suplirlos por un consejo de interventores públicos que se mantengan al margen de las decisiones del *management*, aunque asegurando el cumplimiento de las leyes y reglamentos, informando sobre cuestiones de interés público, velando por la honradez de la tecnoestructura a la que vigilan, o sustituyéndola en caso de manifiesta incompetencia: ¿Y cómo queda la ya menguante posición de los accionistas? Careciendo de poder y funciones, ¿qué hacer con los accionistas? La respuesta pasa por la socialización:

«Una medida más plausible sería pagar a estos accionistas pasivos con bonos y hacer que los dividendos y las ganancias en capital se destinasen al público. Esto –dirán todos- es socialismo. Y lo es. Pero es un socialismo que ya existe de hecho. La gran corporación, al desarrollarse usurpa el poder de los propietarios, de los capitalistas. La tendencia más profunda de la corporación moderna, rara veces mencionada, es socializarse a sí misma...Ahora sabemos que si una corporación es lo bastante grande, no se le puede permitir que fracase y cierre sus puertas. La reciente historia de Lockheed, Rolls-Royce, Penn Central, los otros ferrocarriles orientales de los Estados Unidos, Krupp, British Leyland y British Chrysler, confirman este punto. Todas han sido salvadas o son mantenidas por el Gobierno. El socialismo moderno no es obra de los políticos o de los profesores universitarios. Es una realización de los ejecutivos de las corporaciones y de aquellos a quienes éstas deben dinero. Son el filo de la navaja. Son los hombres que se plantan en

---

<sup>435</sup> *Ibídem*: p. 235.

Washington o en Whitehall, cuando la quiebra parece inevitable, y piden que el Gobierno intervenga»<sup>436</sup>.

De este modo, concluye Galbraith, existe un socialismo para ricos y un socialismo para pobres. En suma, aun oponiéndose con firmeza al socialismo, dentro de la gran corporación se establece un «socialismo para la empresa provechosa y un socialismo para la corporación en decadencia»<sup>437</sup>.

### **3.3 UN MANAGEMENT PARA LA COEXISTENCIA**

En la producción galbraithiana relacionada con las grandes corporaciones podría destacarse asimismo un aspecto que, aparte de aparecer en sus más conocidas obras, se recoge de manera detallada en sus títulos menos celebrados: la convergencia del capitalismo y del comunismo – dos sistemas aparentemente antitéticos- a través del nuevo estado industrial. Tras los primeros desencuentros de la guerra fría, al borde en ocasiones de la amenaza nuclear, es probable – escribió en diversas ocasiones- que lo que no consiguiese un acuerdo de paz lo alcanzase, sin embargo, el sistema planificador en marcha tanto en los Estados Unidos como en la Unión Soviética.

Aparte acaso de la influencia que acaso tuvo en su acreditado pacifismo la figura de su padre (un ex maestro que dirigía una cooperativa de seguros, granjero, y líder local contrario a la conscripción obligatoria durante la primera guerra mundial en su Ontario natal<sup>438</sup>), en Galbraith – como director de la "Strategic Bombing Survey" encargada por el presidente Truman al finalizar la segunda guerra mundial- es claro que la visión directa en 1945 de los desastres del conflicto, al mismo tiempo que la demostración, gracias a la encuesta que dirigió, de que la euforia de la Fuerza Aérea norteamericana en el teatro de operaciones europeo no estaba ni mucho menos tan justificada, planteó siempre en él serios dilemas morales acerca de la carrera armamentística entre las dos superpotencias. Habilitado como coronel, él y su equipo demostraron que parte considerable de las instalaciones fabriles alemanas habían resistido el efecto de los bombardeos estadounidenses. La "Strategic Bombing Survey" demostró más bien que – pese al mito- la ineficiencia organizativa alemana resultó una de las claves de su derrota. Las causas fueron múltiples: la desmovilización de la población femenina de cara al esfuerzo bélico; la inexistencia de turnos de noche dentro de las fábricas; la irracionalidad congénita de los jefes nazis, etc. La encuesta finalmente se hizo

---

<sup>436</sup> *Ibidem*: p. 241.

<sup>437</sup> *Ibidem*: p. 242.

<sup>438</sup> Galbraith (1982): pp. 12-13.

pública, no siendo desmentida, pero Galbraith se ganó para siempre la enemistad de parte del *establishment* militar<sup>439</sup>.

Si bien en *Viaje a Polonia y Yugoslavia* (1958), anticipa a sus lectores, invitado por las autoridades académicas de ambos países, el mundo económico que hay detrás del Telón de Acero –donde, en el caso polaco, convive la estatalización de la economía industrial junto a la propiedad privada en el sector agrícola- es en *Cómo controlar a los militares* (1970) donde Galbraith explicita con mayor energía su rechazo a un modelo de confrontación que ha conducido al callejón sin salida de Vietnam durante la década de 1960, y a él mismo a su ruptura final con el presidente Lyndon B. Johnson, del que era consejero. Se trata de la cara más oscura del sistema planificador: el complejo militar-industrial, que delimita, por su nivel de inversión y alcance, gran parte del resto de las actividades económicas bajo el paraguas de la regulación. Empero, Vietnam trajo una sorpresa: el rechazo de los directores de empresa al conflicto en el Sudeste Asiático. Una de las oposiciones más eficaces que se opusieron a la guerra fue el “Movimiento de Ejecutivos por la Paz en Vietnam” (Business Executive Move for Vietnam Peace) que conducían conjuntamente Henry Niles, un consciente hombre de seguros de Baltimore, y Harold Willens, un idealista negociante en bienes raíces de Los Ángeles. Incluso los defensores de este conflicto más seguros de sí mismos quedaron sacudidos ante la oposición de un gran número de sólidos hombres de negocios<sup>440</sup>.

Para Galbraith, los factores que habían conducido a esta situación, la de la preponderancia de la burocracia militar-industrial, se sintetizaban en seis puntos:

- a) La burocratización creciente de la vida, la complejidad económica y tecnológica que alcanzan su mayor fuerza; en suma, el alcance y el poder de la organización, y la posibilidad de una creencia al servicio propio.
- b) Las circunstancias e imágenes de la política exterior durante 1940-1960.
- c) La falta de información-excepto la burocracia pública y privada- respecto del armamento soviético y sobre la forma en que se estaba reaccionando.
- d) El auge del mccarthysmo: quien planteaba el tema del complejo militar-industrial era sospechoso de marxismo. Sin embargo, antes de abandonar la presidencia en enero de 1961, Eisenhower advertía que «en los círculos de gobierno debemos prevenirnos contra la adquisición de una influencia injustificable, solicitada o no, por parte del complejo militar-industrial. La

---

<sup>439</sup> *Ibidem*: pp. 220-259.

<sup>440</sup> Galbraith (1970): pp. 57-58



posibilidad de un ascenso desastroso de un poder mal ubicado existe y persistirá».

- e) La protesta civil acerca del uso de los fondos federales no fue abrumadora o no pareció serlo. En la década de los años 50 y comienzos de 1960 no surgió la eclosión de expectativas sociales. La lucha contra la pobreza no aparecía en la agenda nacional y la migración interna permanecía aún controlada.
- f) Tanto la oposición conservadora como liberal al poder militar-industrial se mantuvieron en silencio<sup>441</sup>.

En cualquier caso, en el ámbito de la política internacional, la distensión entre bloques desde principios de 1970, propició que Galbraith viajara a la China comunista en otoño de 1972, junto a los profesores Wassily Leontief (Harvard) y James Tobin (Yale), invitados por la Academia China de Ciencias y la Asociación Científica y Técnica China, tras el establecimiento de relaciones diplomáticas entre Estados Unidos y el país de Mao, siendo presidente Richard Nixon, uno de sus grandes adversarios políticos. Sería la segunda ocasión – *Pasajero en China* (1973)- en la que dejaría constancia escrita de un hasta ese momento enemigo ideológico y estratégico. En plena Revolución Cultural, Galbraith visita durante quince días fábricas, escuelas, universidades y almacenes comerciales concluyendo que «China está forjando un sistema económico sumamente eficaz», considerando que su crecimiento parte de un nivel muy bajo de producción per cápita, y visto el pasado de pillaje y pública anarquía que el maoísmo eliminó. Nuevas plantas industriales, nuevas viviendas y nuevas construcciones se suceden a ojos de tan ilustres visitantes, aunque no se llama necesariamente a engaño, puesto que «es indudable que nos llevaron a ver y nos hablaron de lo mejor. Pero uno, cuando viaja, ve muchas cosas que no le son mostradas, y al mismo Potemkin, por mucha que fuese su habilidad, le habría costado bastante convencer a unos economistas de cierta experiencia»<sup>442</sup>.

Lo que observan éstos en aquellas fechas – que los estudiantes y los profesores de las Facultades pasaban la tercera parte de su tiempo en los talleres o en las comunas populares relacionándose con las masas- lleva a Galbraith a plantear una polémica reflexión acerca de la necesidad de combinar teoría y práctica a la hora de entender las interioridades de la gran empresa:

«Todo esto parece bastante gris, pero también se presta a reflexiones inquietantes. La reciente tendencia americana, en economía, ha sido divorciar la teoría de toda práctica útil. También nos jactamos de cultivar una elite estudiantil y docente, decimos que esto está

---

<sup>441</sup> *Ibidem*: pp. 40-51.

<sup>442</sup> Galbraith (1973): p. 120.

de acuerdo a la más sana tradición democrática, y nos alegramos, los economistas, de que nos tomen por sociólogos o por profesores de administración de empresas. Si enviásemos unos cuantos profesores a la General Motors, a Young&Rubicam, a Procter&Gamble y a ITT, tal vez pondríamos un maravilloso remedio a los mitos del acérrimo empresario individual, del consumidor soberano e incontrolado, y de un gobierno superior a todos los intereses económicos.; ideas, todas éstas, que nos dedicamos ahora a perpetuar. Unas temporadas en la fábrica consolidarían las relaciones entre los estudiantes partidarios de McGovern [candidato demócrata a Presidente de los Estados Unidos en las elecciones de noviembre de 1972] y los secuaces de George Meany [presidente del sindicato AFL-CIO en 1955-1979] En varios momentos del pasado, yo habría cambiado de buen grado al presidente de nuestro departamento de Harvard por cualquier erudito chino disponible. Ahora he llegado a la conclusión de que no podremos conseguir rápidamente un intercambio cultural con los chinos»<sup>443</sup>.

Si bien China no era precisamente entonces un ejemplo depurado del nuevo estado industrial, Galbraith sí que tendrá mejor ocasión de argumentar sobre las ventajas que el *management* que maneja la tecnoestructura pueda valer a los propósitos de una coexistencia pacífica entre regímenes políticos antagónicos. Y encuentra un notorio ejemplo en la firma automovilística italiana liderada por la familia Agnelli:

«Desde Turín, sede de las grandes fábricas FIAT, se percibe otra tendencia convergente. La producción en gran escala requiere, bajo el socialismo, no menos que bajo el capitalismo, grandes empresas de negocios, con una dirección inteligente, cuidadosa y disciplinada. Peter Kapitza, gran científico soviético, dijo una vez, en el curso de una visita a Harvard, que los automóviles no entraban en el "instinto" del pueblo ruso. Sea de esto lo que fuere, las autoridades soviéticas buscaron, hace unos años, la ayuda de FIAT para desarrollar y mejorar su industria del automóvil. En consecuencia, se emplean actualmente equipos y sistemas de montaje similares en Turín y Togliattigrado, para construir coches parecidos. Las dos instalaciones figuran entre las cinco más grandes del mundo. La organización es similar. Y también lo son las pruebas de calidad, el costo de producción y el beneficio obtenido. Este ejemplo nos revela la universalidad de la moderna empresa. Si en la agricultura hay una convergencia en el mercado, la producción en gran escala del capitalismo y del comunismo modernos converge en la corporación industrial<sup>444</sup>

Al mismo tiempo, tanto en el caso de la FIAT transalpina como en la FIAT soviética, la expansión multinacional ha propiciado unas expectativas profesionales que son difícilmente compatibles con cualquier intento de revolución social:

«Hay otra similitud entre la fábrica de Turín y su pareja soviética. En Turín, muchísimos trabajadores son comunistas. Y hay que suponer que lo propio ocurre en Rusia. Pero aquí termina el paralelismo. Los comunistas italianos ya no esperan el día en que, como revolucionarios triunfales, se apoderarían del Gobierno y monopolizarían el poder en Roma. El crecimiento de la corporación moderna es la causa principal de ello. Crea un enorme

---

<sup>443</sup> *Ibidem*: p. 40.

<sup>444</sup> Galbraith (1981): p. 139.

aparato administrativo, técnico y científico. Tiene una penumbra de empresas más pequeñas que le proporcionan materiales, accesorios, asesoramiento legal y publicitario, y que venden y, a veces, reparan sus productos. Está regulada y asistida por una enorme burocracia oficial. Y su talento se debe a una gran organización educativa. No solo es numerosa la gente requerida por esto, sino que la misma, no está dispuesta a ceder su poder al proletariado. Y el proletariado, englobado ahora en este enorme ejército de personal técnico, administrativo y de oficina, reconoce esta realidad. En realidad, los comunistas italianos fueron los primeros en reconocerla»<sup>445</sup>.

La tesis de la convergencia quedará por última vez manifestada en *Capitalismo, comunismo y coexistencia* (1988), un libro de conversaciones entre Galbraith y el economista y diplomático ruso Stanislav Menshikov –autor de *Millonarios y managers* (1965)- publicado durante la etapa de la “perestroika” de Mijaíl Gorbachov. Tras registrar los desafíos del socialismo soviético, ambos dilucidan los problemas que tiene el capitalismo moderno: el auge de los nuevos países industrializados (Japón, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong y Singapur); las contradicciones del sistema keynesiano; la espiral precios-salarios auspiciada sobre todo por el poder sindical; e inevitablemente, los efectos negativos que la burocratización del sistema planificador, comentados por Galbraith con ironía, han traído consigo:

«John Kenneth Galbraith (J.K.G.) - Hay varias cosas que perjudican en la actualidad el desarrollo del capitalismo, y algunas de ellas son las mismas que hemos dicho antes que perjudicaban el desarrollo del socialismo. Las grandes corporaciones y la revolución de los managers han burocratizado una parte importante de la producción capitalista, y esto nos ha provocado el mismo endurecimiento de las arterias que ustedes han descubierto en el mundo socialista.

Stanislav Menshikov (S.M.)- ¿Podría darme un ejemplo de los efectos negativos de la burocratización empresarial?

J.K.G.- El declive de la siderurgia, de las grandes firmas siderúrgicas., tanto en los Estados Unidos como en otros países.

S.M.- Quizá, en defensa de su burocracia empresarial, me gustaría observar que la situación de las siderúrgicas está ampliamente extendida por todo el mundo. Puede que sea el resultado de la competición de los nuevos materiales con el acero, o de una economía menos intensiva en material, y no de los fracasos de la burocracia empresarial.

J.K.G.- No me limitaré a una sola causa, pero si usted conociese bien cómo se administra la industria pesada en los Estados Unidos no tendría ninguna duda de que padece arterioesclerosis empresarial. Cuando yo dirigía el control de precios, durante la segunda guerra mundial, formulé lo que espero se llamará la Primera Ley Galbraith del Talento Ejecutivo. Según dicha ley, todos los grandes ejecutivos acaban pareciéndose intelectualmente a los productos que manufacturan. Hasta que usted no haya tenido contactos empresariales, durante cierto tiempo, con los altos cargos de las corporaciones siderúrgicas, no podrá apreciar realmente las cualidades intelectuales de una barra de acero»<sup>446</sup>.

---

<sup>445</sup> *Ibidem*.

<sup>446</sup> Galbraith (1989): pp. 94-95.

Visto tal panorama, ¿cuál ha de ser el futuro del capitalismo? Según él, pasa necesariamente por el cedazo de las corporaciones y el carácter ineluctable de éstas frente a terceros, aun cuando en el supuesto norteamericano, su poder – como reconociera un año antes<sup>447</sup>– se ha visto menguado a causa de la competencia asiática:

«J.K.G.- El poder de las corporaciones existe, no hay ninguna duda de ello. Pero, en general, me preocupa ahora menos que cuando estudié económicas hace cincuenta o sesenta años. Entonces el poder de las corporaciones se manifestaba con fuerza en su control de los precios, en su influencia en el mercado de trabajo y en su amplia presencia en Washington. Creo que, en líneas generales, este poder ha disminuido en la última mitad de siglo. La transferencia del control de la corporación desde el capitalista pasado de moda hasta el directivo ha sido uno de los factores. Y existe un menor poder monopolista en los Estados Unidos debido a la invasión de los productos japoneses, coreanos y taiwaneses. Existe mucha más competencia hoy en el sistema que hace un cuarto de siglo, cuando estaba escribiendo *El nuevo estado industrial*. Así, al intentar decidir por qué debo preocuparme, pongo mi preocupación por el poder de las corporaciones a un nivel secundario.

S.M.- Pero tiene que estar de acuerdo en que la burocracia de las corporaciones se resiste a los nuevos intentos de reforma.

J.K.G.- Ya he dicho antes que éste es uno de los puntos de mayor convergencia entre los Estados Unidos y la Unión Soviética.

S.M.- ¿Cree por tanto que reducir el poder de la burocracia de las corporaciones en la sociedad ayudaría al desarrollo económico y social del capitalismo?

J.K.G.- Supongo que así es, pero no veo ninguna manera de hacerlo.

S.M.- ¿Hacer qué?

J.K.G.- Reducir el poder de la burocracia de las corporaciones.

S.M.- ¿Cree usted entonces que no es ninguna posibilidad realista?

J.K.G.- Debo decir que por lo que al aparato burocrático de las corporaciones se refiere, todo lo que podremos hacer es reconocer su existencia. Y, sin lugar a dudas, seguirá existiendo.

S.M.- ¿No cambiaría nada una administración demócrata en vez de una administración conservadora?

J.K.G.- Nada en absoluto.

S.M.- ¿Seguirá habiendo una gran burocracia de las corporaciones controlándolo todo?

J.K.G.- Probablemente habrá alguna disminución del poder político de las corporaciones en Washington, y como demócrata, estoy convencido de que eso sería algo bueno.

S.M.- ¿Habría una disminución del poder económico de las corporaciones?

J.K.G.- Su poder económico no cambiaría ni una pizca»<sup>448</sup>.

Para finalizar, tras el recuento de dificultades que parece atraer el capitalismo en Occidente de la mano de la tecnoestructura, Galbraith deja que sea Menshikov quien responda a la burocratización del sistema soviético, a un año vista de la caída del Muro de Berlín:

---

<sup>447</sup> Galbraith (1988): p. 373: «En 1967, mi visión era, en cierto modo, la de una estructura empresarial dominada por América que extendía su alcance a través de las empresas multinacionales o transnacionales estadounidenses. No preví la invasión, dentro de esta estructura, del Japón y de otros países. Esto, por decirlo suavemente, ha introducido un nuevo elemento, que sustancialmente va más allá de la influencia y el control de las empresas del sistema corporativo planificador».

<sup>448</sup> Galbraith (1989): pp. 134-135.

S.M.- Pasemos a otro asunto. Hemos estado hablando del incremento de la burocracia empresarial y también, en cierto sentido, de la burocracia gubernamental de los países capitalistas. ¿Tiene usted alguna receta que sirva para ayudar a resolver este problema?

J.K.G.- En este punto existe una convergencia entre el capitalismo desarrollado y el socialismo desarrollado (ambos hablamos de la burocracia y sus problemas). Sin embargo, después de reconocer que la burocracia envejece y cambia de la misma manera que los individuos lo hacen, creo que debemos admitir que no se puede concebir ninguna alternativa a la empresa moderna en gran medida burocratizada de nuestros tiempos.

S.M.- ¿Me está usted diciendo que no tiene ninguna receta que dar en este tema en concreto?

J.K.G.- Lo dice usted de manera sucinta, pero muy exacta. Ahora permítame que le devuelva la pregunta. Ustedes luchan en la Unión Soviética con mucha más fuerza con el problema de la burocracia de lo que nosotros lo hacemos, porque están unidas la burocracia de las empresas industriales y del estado. ¿Ve usted alguna manera fácil de evitar un incremento de la burocracia en su país?

S.M.- No, no lo veo, y creo que éste va a ser uno de los factores más importantes que afectarán al futuro del socialismo»<sup>449</sup>.

### 3.4 LA CORPORACIÓN, EN PERSPECTIVA HISTÓRICA

Aun cuando dentro de la producción galbraithiana puedan advertirse en algunos de sus títulos cierta combinación de géneros, en lo que respecta a los libros de temática histórica<sup>450</sup>, resultarían seis las obras que incorporan a la gran empresa en perspectiva como objeto de atención, a saber: *El crash de 1929* (1954), *Historia de la economía* (1987), *Breve historia de la euforia financiera* (1990), y *Un viaje por la economía de nuestro tiempo* (1994).

*El crash de 1929* (1954) es, sin duda, una de las crónicas acerca de la Gran Depresión universalmente más conocidas. En ella se traza, en primer término, un panorama del clima político y económico preexistente a la gran quiebra, después, un minucioso relato de los acontecimientos que condujeron a la crisis como tal, y por último, una valoración acerca de las consecuencias de toda clase que durante largos años la depresión trajo consigo. En los albores de la tecnoestructura, según hoy la conocemos, *El crash de 1929* daba cuenta del comportamiento y la actuación de los principales líderes empresariales y financieros en la era de la especulación: John J. Roskob, director de General Motors y presidente del Comité Nacional Demócrata; William Crapo Durant, organizador de la General Motors; el agente de bolsa Arthur W. Cutten; los siete hermanos Fisher, etc. No aparece aquí- considerando que se trata de uno de los primeros trabajos de Galbraith que lograron el éxito editorial- alguna interpretación relativa a la gran

---

<sup>449</sup> Galbraith (1989): pp. 128-129.

<sup>450</sup> Un juicio crítico a la aportación del economista norteamericano en este sentido: "Galbraith: la popularidad del inconformista", Pedro Tedde de Lorca, en *ABC*, 23 de septiembre de 1989.

corporación. No obstante, ejemplificando con la presidencia de Herbert C. Hoover, sí pone en aviso el autor acerca de un modo propio de congregar pareceres dentro de organizaciones instaladas en la inactividad, el cual sobrevive más allá del *laissez-faire* en boga en aquel momento:

«Las reuniones no productivas de los dirigentes de grandes negocios se basan, para procurar la conveniente ilusión de importancia, en algo completamente diferente. No se trata en este caso del intercambio de ideas [al gusto de los intelectuales] o las recompensas espirituales de la camaradería [al gusto de los comerciales y directores de ventas]; la significación de este tipo de agregados viene dada por la simple solemnidad del poder reunido. Y aunque no se diga ni haga nada importante, los hombres importantes no pueden reunirse sin que la ocasión parezca razonablemente importante. Además, una observación rica en lugares comunes y vulgaridades hecha por el jefe de un gran sociedad no deja de ser en ningún momento una auténtica declaración del jefe de una gran sociedad. Su carencia de contenido se compensa con la fuerza que le procuran los activos que la respaldan»<sup>451</sup>.

Con un considerable salto biográfico por medio, pues, como se apuntó, se dedicó durante largos años a desarrollar su conocida trilogía (*La sociedad opulenta- El nuevo estado industrial- La economía y el objetivo público*), regresa Galbraith a la tradición de Clío con *Historia de la Economía* (1987): una mirada retrospectiva de la disciplina, desde Adam Smith hasta su evolución en una construcción intelectual atrincherada y fuertemente matematizada; se trata de una obra que resultó contestada con dureza desde las páginas de *The New York Times* a cargo de su columnista Leonard Silk, quien achacaba a Galbraith que éste no se amoldase al tiempo del nuevo consenso económico que se estaba forjando entre liberales y conservadores en su país<sup>452</sup>.

Acerca de las corporaciones, en *Historia de la Economía* se abunda en la idea de la parálisis corporativa preponderante en Norteamérica, a raíz de los miles de trabajadores despedidos en las empresas estadounidenses del automóvil, la maquinaria pesada, el acero y las finanzas durante la recesión de 1981-1983. Galbraith se pregunta retóricamente por qué fueron con anterioridad contratados, en aras de la eficiencia, si ante una complicada situación financiera resulta ventajoso, sin más, prescindir de éstos. La respuesta gravita en la expansión burocrática que no consigue dar razón de ella la microeconomía moderna:

«Ni se ha producido, por otra parte, ninguna reacción ante la notoria tendencia hacia la estasis organizativa y la senilidad de la gran empresa contemporánea. El empresario de la teoría económica tradicional envejece y es reemplazado, tanto en su parte de capital como en la dirección, por recién llegados que se elevan en la cresta de la ola innovadora. Éste es el proceso -«las oleadas de creación destructora»- que hiciera famoso a Joseph Schumpeter. En la sociedad anónima moderna no hay tal cosa, sino que, al revés, padece de la grave tara funcional de la inmortalidad y no está expuesta a la muerte terapéutica»<sup>453</sup>

---

<sup>451</sup> Galbraith (2013): p. 164.

<sup>452</sup> Parker (2005): p. 589.

<sup>453</sup> Galbraith (1989): p. 305.

Este diagnóstico no deriva de la pura especulación académica de un profesor de Harvard: Galbraith apela a la experiencia de los directores de empresa que se muestran disconformes con el inmovilismo corporativo, como es caso- cuando publica *Historia de la Economía*- de Lee Iacocca, presidente entonces de Chrysler Corporation, quien en su autobiografía deja constancia de la llegada en 1945 del equipo de Robert McNamara al frente de la Ford Motor Company, poniendo fin a la atrabiliaria gestión de su mítico fundador. Era, en definitiva, el advenimiento de la tecnoestructura, en su plenitud, al coloso del automovilismo mundial. El propio Iacocca - que heredaría de McNamara el puesto de director general en la firma- sería años más tarde víctima de las vacilaciones empresariales de los herederos de Henry Ford<sup>454</sup>.

No mucho tiempo después, tras los graves problemas en Wall Street que concluyeron en el crash bursátil de 1987, propiciado a causa de la financiación de fusiones y adquisiciones financiadas con fondos prestados, entre los que se encontraban los *junk bonds* (bonos basura) de Michael Milken, los lectores encontraron en *Breve historia de la euforia financiera* (1990)- que ocupó la segunda posición en la lista de *Time* de libros más vendidos durante una semana- una aleccionadora advertencia sobre las consecuencias de aquella crisis<sup>455</sup>. En su prefacio a la edición española- tras señalar que la Burbuja de los Mares del Sur, acaecida en 1720, no era sino el reflejo que las demás naciones europeas veían en relación a la entonces ilimitada oportunidad comercial de España en América-, Galbraith sostiene que el libro representa «una llamada de atención contra el atractivo y contra la posibilidad de convertirse en víctima de la más ineludiblemente cierta de las aberraciones del capitalismo: la emoción generada por los en apariencia, nuevos instrumentos financieros y por el presunto genio de sus artífices»<sup>456</sup>.

Explicando con anterioridad los denominadores comunes de la especulación financiera, los grandes hitos de ésta (la tulipamania, John Law y la Banque Royale, el *crash* de 1929, o los contemporáneos Bernard Cornfeld y Robert Vesco) conducen finalmente a una reflexión, no exenta de ironía, en la que el autor

---

<sup>454</sup> En *Autobiografía de un triunfador*, Iacocca destaca que «en la actualidad ha surgido una nueva especie de empresario, en su mayor parte diplomados en administración de empresas, a los que no les seduce en lo más mínimo la idea de obrar a base de intuiciones. Y en parte no les falta razón. Por lo general, la mera intuición no constituye una plataforma suficiente para efectuar un movimiento clave. Sin embargo, muchos de ellos se han pasado al otro extremo. Parecen estar convencidos de que todas las contingencias comerciales pueden estructurarse y reducirse a un caso práctico como los que se le presentan en la escuela o en la facultad». Iacocca y Novak (1985), p. 80.

<sup>455</sup> Parker (2005): p. 620.

<sup>456</sup> Galbraith (1991): p. 8.

constata que los representantes de la tecnoestructura también quedan sacudidos por la caída bursátil de 1987:

«La especulación y su derrumbe han ocasionado desempleo en Wall Street y en toda la industria financiera. Ello se puede tolerar; muchos de los despedidos no hacían antes cosas muy útiles. Mucho más seria, en cambio, es la carga de deudas y de intereses de las compañías que sufrieron o resistieron con éxito las absorciones. Para evitar la bancarrota, esas empresas han hecho frente a esas cargas reduciendo el desempleo y disminuyen aún más la inversión a fin de mejorar las fábricas y nuevas instalaciones. También se ha reducido el personal directivo. En épocas pasadas se suponía que el paro en Estados Unidos afectaba a los obreros de las máquinas y las líneas de montaje. Todavía es así, pero una gran parte del desempleo reciente ha recaído pesadamente sobre hombres y mujeres bien vestidos que viven en pisos de moda o en las mejores urbanizaciones. En tiempos eran gente respetada por su perspicacia financiera o por su autoridad con burócratas de grandes compañías. Ahora asisten a terapia de grupo para animarse con el conocimiento de que otros sufren en la misma medida»<sup>457</sup>.

Al decir de su biógrafo Richard Parker *Un viaje por la economía de nuestro tiempo* (1994)- en la estela de sus textos de contenido histórico- fue el último *tour d'horizon* de Galbraith: un ensayo acerca de la historia económica y política del siglo XX cuyo leitmotiv es el significado perdurable del error en la historia humana, especialmente en el reino de la política, desde el Tratado de Versalles de 1918 y el regreso de Gran Bretaña al patrón-oro en 1925, hasta la apropiación del keynesianismo a cargo de Ronald Reagan en la década de 1980 con su elevado gasto público de carácter militar<sup>458</sup>. «En general, me he ceñido al tema básico: cómo ha funcionado la economía en su manifestación más amplia a lo largo de las décadas y cómo la influencia de la guerra y la paz, del Gobierno y del mercado, de la ideología y de la ignorancia han dado forma a su curso»<sup>459</sup>. En esta ocasión, el autor constata el hecho de que la tecnoestructura alcanza un nuevo impulso gracias a los procesos de concentración empresarial que comienzan a suceder a partir de esos años:

«En sus distintos diseños, la gran manía de las fusiones y adquisiciones fueron resultado del deseo de proteger y de aumentar los beneficios y también el prestigio y el poder de los directivos, de los ejecutivos. Del mismo modo, las adquisiciones apalancadas defendían a los directivos existentes de los aventureros empresariales, es decir de aquellos que, en busca de su propia riqueza y engrandecimiento, amenazaban la posición, el prestigio y los beneficios de quienes tenían ya el control (ello proporciona también grandes beneficios a los bancos de inversiones y a los abogados que estimulaban, financiaban o conducían el proceso)»<sup>460</sup>.

Y tanto en las fusiones y adquisiciones, como en las adquisiciones apalancadas, el resultado se antoja predecible:

---

<sup>457</sup> *Ibidem*: p. 131.

<sup>458</sup> Parker (2005): p. 636.

<sup>459</sup> Galbraith (1994): p. 14.

<sup>460</sup> *Ibidem*: p. 207.



«En ambos casos, los accionistas vendedores obtenían unos rendimientos monetarios temporales, mientras que, con unos efectos más duraderos, las empresas recién fusionadas y la empresa adquirida por sus directivos se veían abrumadas por las deudas de la operación. A su vez, el pago de la deuda tenía un efecto fuertemente depresivo. Debían recortarse los gastos en inversiones, especialmente las que prometían beneficios a largo plazo, como las relacionadas con la investigación y el desarrollo. Las unidades poco prometedoras se vendían o se cerraban. Se produjeron agresivas regulaciones de empleo, que trajeron consigo un aumento del ya creciente desempleo».<sup>461</sup>

De este modo, los directivos de empresa parecen salirse siempre con la suya, sobreviven a las marejadas financieras dentro de las corporaciones; siguen siendo imprescindibles de cara al accionista, aun sacrificando la investigación y el desarrollo- cuestión tan grata a los intereses de la tecnoestructura en 1967 cuando se publicó *El nuevo estado industrial* - y prescindiendo de numerosos puestos de trabajo en la escala más baja que sustenta su poder. No es de extrañar que Galbraith apunte un porvenir más que sombrío. El capitalismo es absorbido por la gran burocracia empresarial, sin duda. «Actualmente, y en el futuro, los conflictos sociales y políticos no serán entre capital y trabajo, sino entre los bien situados y los relativa o específicamente pobres. Es posible que dichos conflictos no sean pacíficos»<sup>462</sup>.

Entonces, ¿hay algún atisbo de esperanza? ¿Puede encontrarse alguna solución a las graves dificultades que plantea? En cierto modo sí, y la descubre contemplando el poderoso renacimiento del renovado espíritu emprendedor en un antiguo enemigo –aunque poco entusiasta- de los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial: Italia. El éxito empresarial del país transalpino no debe encontrarse en los grandes conglomerados industriales a cargo del gubernamental IRI, sino en la proliferación de pequeñas empresas eficientes que a lo largo de los años se inspiran en un diseño que gusta al mundo. Si los objetos de consumo poseen una duración estimable, lo que importa es que éstos alcancen el mejor aspecto posible a través de la moda. Esta positiva tendencia lleva consigo ciertas consecuencias prácticas que se extienden al resto del sur de Europa:

«Tras el ingeniero aparece el artista. Éste es el auténtico origen de los logros italianos. Más que ninguna otra etnia, los italianos se han dado cuenta de que el arte no es simplemente algo de lo que puede gozarse, sino que, industrialmente hablando, puede ser enormemente funcional.

Este papel funcional de las artes, junto con unos trabajadores locales llenos de ilusión y una creciente inmigración proveniente de África del norte, han sido también importantes en el moderno renacimiento industrial de España. Ello constituye una lección para los países industrializados más antiguos»<sup>463</sup>.

---

<sup>461</sup> *Ibidem*: p. 208.

<sup>462</sup> *Ibidem*: p. 218.

<sup>463</sup> *Ibidem*: p. 187.

En efecto, poniendo en tela de juicio Galbraith que la ventaja comparativa de Alemania y Japón –antaoño naciones enfrentadas a Norteamérica- se mantenga cuando publica este libro, bien sea por la tensión social inmigratoria en el caso alemán, bien sea por el agotamiento de las reservas naturales y el etnocentrismo en el caso nipón, la cuestión reside más bien en que ya no sirve en la vida económica la visión establecida de las empresas dedicadas a la producción de objetos en masa. Pone en duda que la fábrica sea «el final aceptado de los logros económicos, del proceso y del progreso económico»<sup>464</sup>. Galbraith reconoce que prestar atención al argumento de que el diseño y el entretenimiento tengan cada vez mayor importancia puede resultar algo frívolo. Sin embargo, la economía quedará atrapada en su propia obsolescencia, relacionándose en exclusiva con la producción y el trabajo reales.

### 3.5 EL SINDROME BUROCRATICO

La última etapa de Galbraith como escritor vinculado a los asuntos de la gran empresa se corresponde con títulos como *Anales de un liberal impenitente* (1979), *La anatomía del poder* (1983), *La cultura de la satisfacción* (1992), *Una sociedad mejor* (1996) y, por último, *La economía del fraude inocente* (2004). Sea cual fuere el contenido, se trasluce en cada uno de ellos su decepción acerca del futuro de la corporación moderna. Desde la década de 1980, con la llegada de la “revolución conservadora” de Ronald Reagan a la Casa Blanca, la influencia política de Galbraith mengua considerablemente, pero no así su producción literaria. En esta fase postrera de su vida, aunque prolífica, recopila una serie de artículos que a su juicio merecen una renovada atención por parte de las nuevas generaciones; aborda monográficamente un tema ya conocido– el poder–; y afronta la cuestión ética en los negocios, dominando de este modo el propósito de sus últimas páginas.

En el prólogo de *Anales de un liberal impenitente* (1982) – una colección de ensayos sobre economía política y asuntos económicos– confiesa que no cree «que el desplazamiento de opinión hacia la derecha haya sido tan masivo o violento como se proclama comúnmente», costándole asumir «que el pueblo estadounidense haya rechazado súbitamente la compasión activa que durante tanto tiempo le ha sido tan útil»<sup>465</sup>. Galbraith arremete en esta ocasión contra los ideólogos conservadores Irving Kristol y William Simon, recupera su introducción

---

<sup>464</sup> *Ibidem*.

<sup>465</sup> Galbraith (1982): p. 11.

“¿Quién era Thorstein Veblen?” para *La teoría de la clase ociosa*; así como pone en recuerdo a los lectores sobre antiguos discursos suyos (“La imagen válida de la economía moderna”, “El poder y el economista útil”), entre otras materias.

Acerca de las grandes firmas, hay en *Anales* tres ensayos que merecen especial consideración: “La corporación multinacional: cómo jugar las cartas de la peor manera posible”, “La fe fundante: *La riqueza de las naciones*, de Adam Smith” y “¿Qué viene después de la *General Motors*?”.

En “*La corporación multinacional...*”, que asume el criterio mantenido en otro artículo anterior (“In praise of multinationals”, *New Statesman*, 1978), destaca Galbraith que las multinacionales tienen que ser defendidas del mismo modo que lo fue el comercio internacional «por su aporte a la eficacia en la producción y manejo del mercado, a los niveles de vida y a las oportunidades reciprocas que abre en otros países a las empresas del país donde se instala», advirtiendo que «el ataque desde la izquierda a las multinacionales es un curioso ejercicio de transitar callejones sin salida»<sup>466</sup>.

En el segundo ensayo, “La fe fundante: *La riqueza de las naciones*, de Adam Smith”, -un trabajo presentado en Kirkcaldy (junio de 1973), con ocasión del 250 aniversario del nacimiento de Adam Smith- sostiene Galbraith que el sistema de Smith quedó destruido por su propio éxito: aun reconociendo el débil papel del accionariado en las decisiones, la corporación, que el filósofo escocés no apreciaba su importancia en 1776, resultó ser «muy destructiva para el Estado mínimo que él recomendaba», pues las vastas necesidades de aquella (capital, mano de obra, infraestructuras, desarrollo tecnológico...) obligaba al Estado a abandonar un rol testimonial<sup>467</sup>.

En cualquier caso, el tercer ensayo, “¿Qué viene después de la *General Motors*?”<sup>468</sup>, resulta en especial sugerente. Galbraith se pregunta si la gran corporación moderna, pese al endiosamiento que ésta posee, puede llegar a alcanzar algún tipo de mejoramiento. Señala a la General Motors como epítome de esa tendencia. «La General Motors es considerada la obra definitiva de Dios y del hombre. Que esto suceda así es más que ligeramente extraño, porque se sabe que la General Motors y sus colegas corporacionales desagradan a una gran cantidad de personas», advierte con sarcasmo. Aquí repite varios de sus argumentos: la eutanasia del poder del accionista; la búsqueda de la expansión burocrática a cargo de la propia organización, la «oscuridad estígia» en la que desaparece los grandes ejecutivos el día de su jubilación, etc. La privatización de pérdidas y socialización de pérdidas está presente a lo largo del texto:

---

<sup>466</sup> *Ibidem*: p. 73-92.

<sup>467</sup> *Ibidem*: p. 107-124

<sup>468</sup> *Ibidem*: pp. 93-106

«Todo esto cambia dramáticamente cuando la gran corporación experimenta una pérdida. Entonces pasa a ser algo demasiado grande e importante para que se le permita hacer una quiebra y retirarse de los negocios. Mientras obtuvieron ganancias, Penn Central, Lockheed y el Franklin National Bank fueron naves almirantas del sistema de la empresa privada. No bien sus ganancias se convirtieron en pérdidas, pasaron a ser lo muy meritorios pupilos del Estado»<sup>469</sup>.

Esta tendencia socializadora de las pérdidas en las grandes corporaciones sucede no sólo en los Estados Unidos, sino también en Gran Bretaña, Francia o Italia. ¿Cuál es la solución? Galbraith propone que el Estado reemplace al accionista, el cual se encuentra desprotegido:

«Una manera recta y franca de hacerlo sería que una compañía pública tenedora (holding) se hiciera cargo de las acciones ordinarias. No existen, por supuesto, razones para seleccionar determinada clase de bienes al efectuar este secuestro. Las acciones ordinarias podrían ser valuadas tomando como referencia los precios previos de mercado o quizá mediante una evaluación más específica de los activos, y se cancelarían los créditos de los accionistas mediante papeles fijos, que rindieran interés. Si estos papeles tendrían o no que ser garantizados por el Estado es una cuestión interesante. Es posible que sí; esto implicaría aceptar como un hecho el salvataje público de los tenedores de créditos, que ahora es normal. Adviértase que en esta transacción no estaría comprometido ningún gasto público., solo un canje de activos<sup>470</sup>.

De este modo, no menos de cien de las firmas industriales más grandes de Estados Unidos serían elegibles para ese cometido, junto a un número importante de las corporaciones más grandes de los servicios públicos, transportes, finanzas y comercio. Para empezar, realistamente, Galbraith se conforma con las grandes empresas armamentísticas (Lockheed, General Dynamics, Thiokol), las firmas petroleras y las compañías de ferrocarriles. Lo que viene después de la General Motors, pues, es la conjunción público-privada. Ante el ocaso del accionista privado, el consejo de directores debiera reemplazarse por una junta de auditores públicos integrada por ocho miembros, tres de ellos designados por la gerencia, y los cinco restantes a cargo del Estado. Esta junta, remunerada, debiera constituirse por hombres y mujeres sin excesiva edad, de informada curiosidad y fuerte instinto público. Sin que la gerencia dejase de retener su poder principal de decisión y su capacidad de rendimiento, la junta ratificaría o reemplazaría –caso de una concluyente nulidad- los cargos superiores de la gerencia; analizaría el impacto público de las decisiones que adoptase la firma; sometería sus deliberaciones al escrutinio público, así como fijaría de los ejecutivos de máximo nivel.

Galbraith no se muestra, empero, suficientemente optimista:

«Liberándola de sus rasgos obsoletos, sometiéndola a una supervisión pública y salvaguardando al mismo tiempo su autonomía operativa, las posibilidades de supervivencia ordenada de la gran corporación podrían fortalecerse. Lo que propongo aquí, modificado, por

---

<sup>469</sup> *Ibidem*: p. 100.

<sup>470</sup> *Ibidem*: p. 102.

supuesto, por nuevas discusiones, podría bien ser una meta de todos los ejecutivos ilustrados. Al respecto, sin embargo, no tengo grandes esperanzas. Lo más que uno puede pedir es que algunos pocos profesionales que se guían por la razón sentirán repulsión por el mito del poder de los accionistas y de la omnisciencia de los directivos de las corporaciones, mito que actualmente se les exige a esos profesionales perpetrar y perpetuar, y que aceptarán que la corporación es un negocio no concluido, que puede haber lugar para introducir en ella nuevos cambios»<sup>471</sup>.

Acerca de *La anatomía del poder* (1983), se trata de un título adscrito a una década especialmente prolífica del economista de origen canadiense, a pesar de publicarse en plena era conservadora del partido republicano, por la cual Galbraith mantenía una profunda aversión. Junto a *Naciones ricas, naciones pobres* (1983), *A View From the Stand* (1986), *Historia de la Economía* (1987) y *Capitalismo, comunismo y coexistencia* (1988)- un diálogo con el economista reformista ruso Stanislav Menshikov sobre las relaciones entre EE.UU. y la URSS, del que se habló-vendió en aquel periodo más de 1,3 millones de ejemplares, según su biógrafo Richard Parker. En realidad, el poder – que Galbraith conocía bien, tras haber sido en la Segunda Guerra Mundial director de la Oficina de Control de Precios y Salarios, y más adelante embajador en India, así como consejero de los presidentes Kennedy y Johnson- fue un tema recurrente en su bibliografía. No en vano tituló su discurso de aceptación en 1972 como presidente de la American Economics Association “El poder y el economista útil”. Él siempre pretendió en sus escritos que el poder desempeñase un papel importante en el conjunto de las motivaciones económicas, tal como confesara en una larga entrevista televisiva en 1986 para la Universidad de Berkeley, donde había alcanzado su doctorado en Economía Agrícola en 1934<sup>472</sup>.

En el libro, Galbraith hace suya la definición de Max Weber acerca del poder («la posibilidad de imponer la propia voluntad al comportamiento de otras personas») para establecer, de su propio cuño, tres tipos de dominio: el *poder condigno* (el que obtiene sumisión imponiendo condiciones desagradables o gravosas); el *poder compensatorio* (el cual logra obediencia a través de una recompensa afirmativa); y el *poder condicionado* (el que se ejercita modificando la creencia por medio de la persuasión, la educación o el compromiso social). Este último será esencial, dice, para el funcionamiento de la economía y la sociedad contemporánea.

A continuación, el autor señala los atributos que permiten diferenciar quien tiene poder de quienes suelen, al contrario, estar sometidos: la personalidad

---

<sup>471</sup> *Ibidem*: p. 106

<sup>472</sup> “Conversations with History: John Kenneth Galbraith” (University of California Television, 1986): <http://globetrotter.berkeley.edu/conversations/Galbraith/>

(aspecto físico, inteligencia, facilidad de palabra, certidumbre moral, etc.), la propiedad (la riqueza, que otorga autoridad) y la organización (la fuente presente más importante de poder).

En un ejercicio que va desde el precapitalismo de los siglos XII y XIII hasta el desarrollo de las vigentes compañías multinacionales- pasando por el nacimiento del mercantilismo o la Revolución Industrial comenzada a fines del XVIII-, Galbraith intenta demostrar que la evolución de Occidente se ha caracterizado más bien por convertirse en una lucha por la conquista del poder, con dominadores y dominados por medio, donde se han combinado gradualmente tales atributos con esa triada descrita: un proceso histórico en el que participaron con sus dictámenes, entre otros protagonistas, los filósofos sociales y los economistas políticos más distinguidos.

En el caso de la moderna empresa industrial, el *poder condicionado* es la herramienta adecuada para invocar el apoyo del Estado a los fines de aquella, dice Galbraith. Hoy, el poder corporativo atrae el interés de legisladores y electores a través del condicionamiento directo cultivando la creencia en sus necesidades e intenciones. La compra de un funcionario público a cargo de un grupo de presión queda hoy anatemizada por la ley o por el sentido ético; en la actualidad, se trata principalmente de una cuestión dineraria:

«El ejercicio del poder condicionado en el Estado moderno –la persuasión de legisladores, funcionarios públicos o de sus electores- no es cosa baladí. Asalta los ojos y los oídos y es objeto de comentario e interés público. Sin embargo, no es, probablemente, tan eficaz como la compra directa, o poder compensatorio, habitual en la era del alto capitalismo. Además, como ya hemos visto, el poder compensatorio se hallaba ineludiblemente ligado a la propiedad, y la propiedad, a su vez, era poseída casi exclusivamente por los capitalistas industriales. El poder condicionado requiere también recursos pecuniarios para pagar las distintas formas de persuasión – publicidad en prensa, radio y televisión, discursos, halago personal- en que descansa. Pero, aun admitiendo esta necesidad, es generalmente de más fácil accesibilidad que el poder compensatorio al que sustituye. Se pueden encontrar recursos; se puede recaudar dinero. En cierta medida, aunque a menudo muy pequeña, el poder condicionado es accesible a todos los que pueden formar una organización»<sup>473</sup>.

En cualquier caso, Galbraith asegura que la finalidad del libro no es emitir juicio alguno sobre el ejercicio del poder (salvo quizá en el caso militar), considerando que del ejercicio del poder –al igual que en ausencia del mismo- puede derivarse sufrimiento, indignidad e infelicidad. Lo que pretende es que el lector conozca la naturaleza y estructura del poder a lo largo del tiempo, atendiendo a sus fuentes e instrumentos, además de advertir en nuestros días la sutileza del que denomina *poder condicionado*, ya que «solemos ser ignorantes de

---

<sup>473</sup> Galbraith (1983): p. 189.

su ejercicio, porque creemos responder a una creencia aparentemente normal, a una virtud aparentemente natural y aceptada»<sup>474</sup>.

*La cultura de la satisfacción* (1992) representa un nivel de alerta mayor en la denuncia de una sociedad que, en general, le desagrada. Acusa abiertamente aquí a sus compatriotas de traicionar los que él consideraba ideales y valores máspreciados de América, además de cumplimentar lo que denomina *la cultura de la satisfacción*, en la que «las personas y comunidades favorecidas por su posición económica, social y política, atribuyen virtudes sociales y permanencia política a aquello de lo que disfrutan<sup>475</sup>», haciéndose eco de lo que llama el “síndrome burocrático”.

Galbraith aprecia dos varas de medir. Los funcionarios que están en el aparato militar, el servicio exterior o las agencias de inteligencia alcanzan en la cultura de la satisfacción el máximo reconocimiento público. Al contrario, en el mismo tipo de cultura se tacha de “burócratas” a los funcionarios que se ocupan de la actividad reguladora, el cobro de impuestos o los servicios sociales. Por consiguiente, vale más el personal uniformado que aquellos que se dedican a prestar asistencia a los pobres en las barriadas urbanas. «Al primero se le escucha con respeto cuando solicita dinero público; las peticiones del último son sólo una carga<sup>476</sup>». No obstante, dice, el mayor escape de la reputación adversa también se aprecia en la gran empresa moderna: los que trabajan en ésta nunca son burócratas, pese a los síntomas de decrepitud que puedan advertirse (Galbraith escribe cuando la General Motors, por poner un ejemplo, afronta con dificultades el “desafío nipón”).

El economista norteamericano señala tres conceptos que, dentro de la cultura de la satisfacción, atribuyen a la corporación una presunta inmunidad frente a la burocratización. El primero: que la corporación se somete a la disciplina de mercado, algo a lo que el autor ha manifestado un frontal rechazo frontal a lo largo de toda su producción intelectual. El segundo: la cultura de la satisfacción identifica sin fisuras al héroe empresarial schumpeteriano con el director de empresa, una simple falacia según Galbraith. El verdadero homólogo del alto ejecutivo es «el general del ejército que opera con un Estado Mayor grande y sumiso muy por detrás de las líneas de combate y que se imagina dirigiendo los tanques en una lucha feroz e implacable»<sup>477</sup>. No obstante, Galbraith comprende que los directivos de General Motors, General Electric, Citibank o Shell quieran creerse que son

---

<sup>474</sup> *Ibidem*: p. 248.

<sup>475</sup> Galbraith (1992): pp. 13-14.

<sup>476</sup> *Ibidem*: p. 91.

<sup>477</sup> *Ibidem*: pp. 94-95.

asimismo empresarios. De este modo, «logran con ello quedar exentos de la tacha de burocracia, pues ningún empresario es burócrata»<sup>478</sup>. Y en tercer término: la gran sociedad anónima moderna queda protegida por la educación económica convencional, lanzando así un aldabonazo frente al convencionalismo académico:

«La tendencia burocrática y la motivación concreta de los hombres de la organización no se investigan. El que esa tendencia y esa motivación existen sería aceptado por la mayoría de los economistas, pero son cosas que no se prestan a la geometría y las ecuaciones de la teoría formal. No se considera que correspondan a la enseñanza de la economía. Quizás haya otra razón para que no se las reconozca más: la incompetencia y el letargo burocráticos no serían agradables de enseñar; hacerlo sólo podría provocar preguntas molestas»<sup>479</sup>.

En *Una sociedad mejor* (1996) el penúltimo título de esta secuencia, carga de nuevo contra el síndrome burocrático. Inspirándose en la conferencia que pronunció ante la Deutsche Evangelische Kirche - la asamblea bianual de la Iglesia Evangélica Alemana que tres años atrás convocó en verano a varios miles de personas en Múnich- Galbraith marca distancias con la nueva generación de políticos del partido Demócrata surgida bajo la presidencia de Bill Clinton, al igual que lo hiciera en *Un viaje por la economía de nuestro tiempo* (1994). En esta ocasión, *Una sociedad mejor* es un intento de esbozar los principios y visiones que le han guiado durante toda su vida y establecer su relevancia para el futuro<sup>480</sup>. Galbraith apuesta por una sociedad factible, no perfecta, manifestando su contrariedad porque en la economía moderna «es un hecho algo extravagante que la producción sea ahora más necesaria por el empleo que proporciona que por los bienes y servicios de que se abastece»<sup>481</sup>. Advierte que la privatización de empresas públicas, entonces en auge, no es en absoluto preferible al socialismo como principio superior de la gestión pública. «En una sociedad buena hay un criterio rector para estos asuntos: la decisión debe tomarse según los méritos sociales y económicos del caso concreto. No es esta la era de la doctrina; es la era del juicio práctico»<sup>482</sup>.

La inflación, el déficit, la distribución de la renta y el poder, el decisivo papel de la educación, los principios de la regulación gubernamental, el medio ambiente, la emigración o la pobreza en el planeta son algunos de los temas que aborda, entre los que destaca lo que él llama "el síndrome burocrático" que tanto en el sector público como en el privado acarrea dos fallos fundamentales que a su vez

---

<sup>478</sup> *Ibidem*: p. 95.

<sup>479</sup> *Ibidem*: p. 95-96.

<sup>480</sup> Parker (2005): p. 636.

<sup>481</sup> Galbraith (1996): p. 15.

<sup>482</sup> *Ibidem*: p. 35.



poseen un encubierto reconocimiento. El primero consiste en la tendencia, contraproducente, de que en la gran organización la disciplina sustituye al pensamiento:

«A la disciplina no se puede escapar; debe haber aceptación y gustosa prosecución de una meta común, pues eso es lo que hace eficaz, e incluso posible, la organización. El individuo que se adapta es ensalzado, en una metáfora muy reveladora, como «buen soldado» (*good soldier*). Al mismo tiempo, no cabe duda de que el pensamiento creativo queda suprimido, siendo sustituido a veces por un sistema disciplinado. El hombre o la mujer con otro punto de vista –el que detecta la debilidad o el error y ve o prevé la necesidad de cambios– bien puede considerarse poco cooperativo, irresponsable, excéntrico. En afortunada expresión funcional, ese o esa «no vale» (*is not useful*)»<sup>483</sup>.

El conflicto entre la necesidad de aceptar de forma cooperativa los procedimientos y objetivos fijados por la organización, por un lado, junto a la necesidad de cuestionar éstos a la hora de detectar errores, de otra parte, se observa inevitablemente en el caso de los ministerios y otros organismos gubernamentales, expresa Galbraith. La errática trayectoria del Departamento de Estado, la CIA y el Pentágono en Estados Unidos a lo largo de los cuatro últimos decenios (crisis del U-2, Bahía de Cochinos, Vietnam, América Central, etc.) dan buena cuenta del síndrome burocrático. Pero las grandes empresas comerciales modernas no quedan exentas de éste. «Una cultura cómoda y disciplinada, basada a menudo en los éxitos del pasado, pasa a ocupar el lugar de la innovación y el cambio».<sup>484</sup> En la época de la pujanza industrial de Japón, ejemplos del decaimiento son en Norteamérica los sectores del acero, automóvil, informática, aviación o venta al por menor. Galbraith reconoce que la empresa privada en crisis puede quebrar, ser comprada por otra u obligarse a una reforma que evite cualquier amenaza financiera exterior, aunque sentencia que el inmovilismo domina en cualquier tipo de gran organización.

El segundo rasgo del síndrome burocrático queda expresado en la obsesión tácitamente consentida por aumentar el personal directivo, la cual arrastra consecuencias de diversa índole:

«Existe el deseo de todo el que ocupa un puesto de responsabilidad jerárquica de aspirar a una masa suficiente de personal que lo respalde. Los trabajadores que así se adquieren tienen a su vez sus propios deseos y aparente necesidad de ayuda. Luego, la especialización se suma a la necesidad; debe haber personal con la adecuada diversidad de conocimientos y de competencias. Todo el proceso, como hemos indicado, tiene una dinámica propia.

Y hay más. La realidad y el gozo del poder proceden de los numerosos y convenientemente deferentes subordinados. También el prestigio dentro de la organización y

---

<sup>483</sup> *Ibidem*: p. 132.

<sup>484</sup> *Ibidem*: p. 133.

el derecho a mayor compensación pecuniaria. Una medida aceptada de la valía personal es el número de personas que se dirigen: "¿Cuántos tiene a sus órdenes?"»<sup>485</sup>.

No obstante, la expansión de empleos en la gran corporación se restringe a los denominados elocuentemente niveles laborales (*working levels*). Las barreras presupuestarias no afectan al personal directivo y técnico. «Sólo en estos niveles- el de los trabajadores de la cadena de montaje, el de los administradores ínfimos- hay una valoración constante y estricta de los trabajadores que se necesitan para la producción»<sup>486</sup>. Galbraith denuncia que si las cosas van mal, se producen "ajustes empresariales" (*corporate downsizing*), así citado, por mor de evitar el término "despidos", que siempre poseen una causalidad y unas consecuencias casi siempre ensombrecidas. Asimismo, reconoce que las organizaciones públicas tienen similar tendencia a la proliferación antifuncional, y asegura que la empresa privada guarda la ventaja de que la amenaza de bancarrota pueda tener efectos saludables: la creatividad se impondrá, visto el desastre que a su criterio impone el mercado. En el caso de los organismos públicos, el remedio es más complejo. Solo una gestión vigorosa e informada, así como una voluntad de hacer los cambios que sean necesarios, pueden paliar los problemas inherentes al síndrome burocrático. La solución a éste «está en manos de una dirección vigilante por parte de las ramas ejecutiva y legislativa, y la solución es esencial para que una buena sociedad funcione con eficacia»<sup>487</sup>

Finalmente, escrito durante el estallido del escándalo Enron<sup>488</sup>, al que considera un señero ejemplo de su acostumbrado razonamiento, *La economía del fraude inocente* (2004) es el testamento intelectual de Galbraith, cuyo punto central sigue siendo el desempeño básico de la corporación moderna y la transmisión de poder que tiene lugar en ésta. «En la gran corporación, el poder pasa de los propietarios, los accionistas, quienes ahora ostentan el título más elegante de *inversionistas*, a la dirección»<sup>489</sup>, recuerda. El título de su obra póstuma responde a lo que aparenta en sí una grave contradicción:

« ¿Cómo puede algo inocente ser al mismo tiempo fraudulento? Responder a estas preguntas es importante porque aunque el fraude inocente y legítimo tiene un papel indudable en la vida privada y en el discurso público, quienes participan en él no lo

---

<sup>485</sup> *Ibidem*: p. 134.

<sup>486</sup> *Ibidem*: p. 135.

<sup>487</sup> *Ibidem*: p. 137.

<sup>488</sup> Al parecer de James K. Galbraith (Universidad de Texas-Austin), «se puede creer que Enron fue el producto inocente de un mercado mal estructurado, o que Enron sobornó al mercado con intenciones delictivas. Fiscales, jurados y seguidores de [John K.] Galbraith no lo dudan ni por un momento; más de 1.000 acusaciones de felonía siguieron el desenlace del fiasco de S&L. Kenneth Lay y Jeff Skilling [presidente y CEO de Enron, respectivamente] se encontraron un juicio similar»:

<http://www.motherjones.com/politics/2006/11/mission-control>

<sup>489</sup> Galbraith (2004): p. 10.

reconocen explícitamente como tal. Insistamos en el hecho de que éstos no experimentan sentimiento de culpa o de responsabilidad»<sup>490</sup>.

Firme en su convicción de que lo que predomina en la vida real no es la realidad, sino la moda del momento y el interés pecuniario, Galbraith afirma que el propio concepto de "*capitalismo*", a causa del duro enfrentamiento que mantuvieron los *robber-barons* (John D. Rockefeller, J. P. Morgan, etc.) frente a las leyes antimonopolio norteamericanas a comienzos de siglo XX, fue reemplazado a raíz del New Deal de Franklin D. Roosevelt en 1933 por el término más benigno de "*sistema de mercado*", sin que pueda, no obstante, obviarse que exista otra alternativa terminológica interesadamente oscurecida:

«Otro nombre para el sistema resulta convincente a la vista y al oído: «el sistema corporativo». Nadie pone en duda que la corporación moderna es un factor dominante en la economía actual, y ciertamente en la de Estados Unidos. Sin embargo, las alusiones a ello se hacen con cautela o no se hacen en absoluto. Los sensibles amigos y beneficiarios del sistema no desean atribuir autoridad definitiva a la corporación, prefieren continuar refiriéndose a las benignas fuerzas del mercado»<sup>491</sup>.

El cambio de nombre del sistema económico no es solo una cuestión semántica: el fraude inocente incide de lleno en la supuesta soberanía del consumidor, viejo tema galbraithiano, equiparando comúnmente bajo el término "*trabajo*" tanto las tareas agotadoras, aburridas y desagradables como las actividades que proporcionan placer y prestigio social, como son, precisamente, las de aquellos que en la escala social perciben los mejores sueldos, así como las bonificaciones y las *stock options* más elevadas. Lo que le ocupa a Galbraith es desvelar al lector la burocratización de la gran empresa, pese a que las escuelas de negocios no oculten su propósito de enseñar a manejarse con ella, denunciando una doble vara de medir al respecto:

«En contra de su propia realidad, la corporación moderna rechaza el término «burocracia», que sólo considera aplicable al gobierno. Al respecto, el tono de la dirección corporativa (esta sí es una denominación aceptable) es activista. Quienes participan en la estructura directiva pueden ser innecesarios, ineptos y egoístas, pero no son burócratas. En la organización gubernamental, en cambio, son normales la toma de decisiones en grupo y la acción retardada e incompetente; es aquí, se nos dice, donde encontramos la burocracia, no en la industria privada. Ésta es una pequeña manifestación de un fraude, por lo general, es inocente»<sup>492</sup>.

A Galbraith no le convence la celebración política y social de la pequeña empresa y de la agricultura familiar, ambas agobiadas por la rutina del trabajo. Se trata de una tradición, algo así como una novela rosa ajena a la realidad, denuncia. Al contrario, es Wal-Mart quien se muestra al acecho del minorista. Lo que importa es que la «burocracia» es un término evitado: lo adecuado es hablar de

---

<sup>490</sup> *Ibidem*: p. 13.

<sup>491</sup> *Ibidem*: p. 25.

<sup>492</sup> *Ibidem*: p. 45.

«dirección», de *management*. De este modo, representan un fraude los consejos de administración constituidos – salvo raras excepciones- por personas con un ligero conocimiento de la empresa, al igual que las retribuciones que los directores fijan de antemano para sí mismos, antes de su aprobación por los consejos. Es el momento de la quebrada Enron o de la cuestionada General Electric; cuando *The New York Times* se hace eco en la primavera de 2001 del elevado contraste entre la caída del precio de las acciones y el aumento de las retribuciones a las cúpulas directivas. A excepción de la «excepcionalmente inteligente, socialmente excéntrica y financieramente próspera Berkshire Hathaway Inc. de Omaha (Nebraska)»<sup>493</sup>, al frente de la cual se halla Warren Buffet, los accionistas y los miembros del consejo de administración se subordinan por completo a la dirección, pese a la aparente retención del poder a cargo del propietario.

Recordando al mismo autor que años atrás, como señalábamos, elogiaba el papel de las multinacionales<sup>494</sup>, al observar que «la corporación moderna tiene un papel muy útil en la vida económica contemporánea, más que el de las primitivas entidades capitalistas agresivamente explotadoras que la precedieron»<sup>495</sup>, no es de recibo para Galbraith ni el mito de dos sectores encontrados, público y privado, - cuando en el sector de la defensa, por ejemplo, el sector privado se convierte en público- ni tampoco el mundo de las finanzas repleto de especialistas en hacer predicciones que los clientes quieren oír. Es la elegante evasión de la realidad, en expresión suya, manifestada en superlativo grado durante la era de Alan Greenspan al frente de la Reserva Federal estadounidense que dicta bajos tipos de interés con un magro resultado de cara a la recuperación económica<sup>496</sup>. La gran corporación no es extraña a esa política monetaria. Es, en suma, “el fin de la inocencia corporativa”. ¿Hay alguna solución ante este callejón sin salida de las Enron, las Tyco o las WorldCom? Galbraith no tira la toalla: una regulación independiente, honesta y profesionalmente competente puede cumplir su papel ante una opinión pública crecientemente hostil a los directivos falaces:

«La corporación, repitámoslo, constituye un rasgo esencial de la vida económica moderna. Debemos conservarla, pero ésta tiene que ajustarse a los patrones socialmente aceptados y a las restricciones públicas indispensables. La libertad para la acción económica benéfica es necesaria; esta libertad, sin embargo, no tiene por qué ser una tapadera para la malversación, legal o ilegal, de renta o riqueza ajenas. La dirección corporativa debe tener autoridad para actuar, pero no para el robo aparentemente inocente. Controlar el poder corporativo es uno de nuestros mayores retos y, dadas sus dimensiones, una de nuestras

---

<sup>493</sup> *Ibidem*: p. 51.

<sup>494</sup> “In praise of multinationals”, *New Statesman*, febrero 1978

<sup>495</sup> Galbraith (2004): p. 56.

<sup>496</sup> Galbraith (2004): p. 79: «Cuando los tiempos son buenos, unos tipos de interés más altos no disminuyen la inversión. Esto tiene una explicación muy simple: la importancia de los tipos de interés es mínima, lo que cuenta son las mayores perspectivas de negocio...lo que resulta decisivo en la recesión o la depresión es que las perspectivas de beneficio son escasas».

necesidades más urgentes. Una sociedad de desventuras económicas y crímenes corporativos no sobrevivirá ni será útil»<sup>497</sup>.

Finalmente, Galbraith concluye *La economía del fraude inocente* con una última palabra acerca de los directores de las corporaciones modernas, a quienes reconoce su preeminencia en los ámbitos de la economía y la política. Las grandes firmas deciden el éxito social por medio de la publicidad, se apropian de la iniciativa y de la autoridad pública, y determinan su propia remuneración. Empero, los logros empresariales pueden ser la antesala de su próxima caída; «el sistema corporativo no cuenta ya con la aceptación general de antaño y empieza a ser percibido casi como una amenaza militar para toda vida humana»<sup>498</sup>. Fiel a su keynesianismo originario, desmonta el argumento por el cual la reducción de impuestos contribuya a paliar los efectos de cualquier recesión:

«Todos los directivos creen, como los economistas, que el dinero que acumulan contribuye al bienestar público. Sin embargo, no existía ninguna certeza de que los ingresos obtenidos por la opulenta clase fueran a tener un efecto positivo, es decir, que se fueran a gastar. Para la élite corporativa, la reducción de impuestos aumenta una renta que ya es más que suficiente: incluso para los ricos, bastante es bastante. La renta adicional derivada de la reducción de impuestos no se gasta realmente y, por lo tanto puede no tener efectos sobre la economía»<sup>499</sup>.

Con un alegato final contra el desarrollo armamentístico y las miserias bélicas – su sempiterno anhelo: el texto se inscribe en la postguerra de Irak en 2003- se despide para siempre Galbraith de sus lectores.

El Thorstein Veblen de la *Teoría de la clase ociosa*; *La corporación moderna y la propiedad privada*- de Adolf A. Berle, Jr. y Gardiner Means-, libro cuya aportación nunca obvió, dándole, al contrario, un mayor alcance y significado; su mandato destinado a someter la inflación a cargo de la Oficina de Administración de Precios y Salarios bajo la Segunda Guerra Mundial; su lucha contra el complejo militar-industrial estadounidense, desde la *Strategic Bombing Survey* de Alemania de 1945 hasta el conflicto en Vietnam treinta años más tarde, todo ello y más, aparece aquí ante los lectores como una suerte de imágenes casi diríamos quintaesenciadas, de una vida dedicada a comprender y a explicar cómo funciona y cuáles son las conclusiones económicas, políticas y sociales que pueden extraerse del sistema corporativo.

---

<sup>497</sup> *Ibidem*: pp. 86-87.

<sup>498</sup> *Ibidem*: p. 98.

<sup>499</sup> *Ibidem*: p. 99.

### 3. 6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En John Kenneth Galbraith pueden apreciarse tres etapas en su análisis acerca del régimen planificador, las grandes corporaciones y sus principales protagonistas -los directores de empresa- todo ello, según su criterio, bajo la autoridad del cambio tecnológico que comenzó a imponerse de manera inevitable durante la conflagración de 1939-1945 y en la inmediata postguerra.

En la primera etapa, el economista norteamericano- muy influido por su afinidad a los postulados del New Deal y su estrecha colaboración con la Administración Roosevelt- mantiene una actitud crítica hacia la cúpula empresarial norteamericana, en su mayoría hostil a las medidas socializadoras del presidente; desembocando Galbraith como autor en dos primeras obras, *Capitalismo Americano* (1952) y *La sociedad opulenta* (1958), en las cuales, aparte de su propia temática, se advierte a lo largo de sus páginas la aparición de una clase directiva emergente, ajena al paquete accionarial pero no al creciente control de la firma, que cumple una función propiciadora y legitimadora de un modelo económico dominado por lo que él llama "la posición suprema de la producción", y que le desagrade en profundidad. Los directivos son una suerte de "deus ex machina" de lo que ha de venir. Existen, pues, los personajes, pero falta el marco conceptual general.

Eso lo conseguirá con *El nuevo estado industrial* (1967), la segunda etapa, que dará pie, a lo que tanto sus partidarios como sus adversarios convinieron en llamar "el sistema galbraithiano": hay en el mundo contemporáneo una economía bimodal; a un lado, la economía de mercado (pequeñas firmas) que representa el pasado, y al otro, la economía planificada, *madura*, en la que entre un millar y dos millares de grandes firmas -para el caso de Estados Unidos- regulan la oferta y la demanda condicionadas por los mandatos de la tecnología, las cuales lideran el futuro. Además, el esquema keynesiano de demanda agregada (que superó con creces las exigencias de un esfuerzo bélico sin precedentes, y sin escuela económica rival que postule una alternativa de modo decisivo), y al que asimismo Galbraith sirve como conspicuo representante, proporcionará para muchos un cuadro explicativo convincente durante las tres décadas siguientes. Salvo alguna leve modificación, a partir de aquí Galbraith se reafirmará para el resto de su obra, que será prolífica. Reconoce que, en el desarrollo del nuevo estado industrial, pueden existir determinadas fugas (la desafección tanto de los intelectuales como de la comunidad educativa que dispone la formación para la planificación) y ciertos perdedores (los propietarios modestos, el viejo sindicalismo combativo), pero el

resultado no puede dejar de ser positivo: el nuevo estado industrial, por la semejanza de sus fines, permite incluso llegar a la *détente* entre el capitalismo y el comunismo, declarados enemigos. En otros títulos que hemos considerado, Galbraith responderá a la izquierda celebrando la valía –casi civilizatoria– de las multinacionales, considerándolas el fruto más refinado que ha traído el estado industrial; y a la no dejará de advertir a la derecha que no es posible “la socialización de las pérdidas y la privatización de las ganancias” dentro de las corporaciones: es hora de la propiedad pública de ciertos sectores estratégicos, compensando a sus propietarios privados e incorporando juntas de control gubernamentales. El tono de la producción galbraithiana entre 1967 y mediados de la década de 1980, no deja de ser relativamente optimista en este sentido.

Sin embargo, a partir del triunfo de la “Reaganomics”- la política económica a cargo del popular presidente republicano tan denostada por Galbraith (reducción del gasto público, reducción de los tipos marginales en los impuestos sobre la renta y el capital, desregulación de la actividad económica, control de la oferta monetaria)- el panorama alrededor de la tecnoestructura, de la cual él fue principal interprete, se tornará sombrío. Es la época de los fraudes de Enron, Tyco y WorldCom: expresión de lo peor de la vida corporativa americana. Y no se trataba de una cuestión partidaria: bajo la presidencia de Bill Clinton, mantuvo Galbraith sus reservas respecto del desenvolvimiento de la Administración demócrata alrededor del mundo de los negocios<sup>500</sup>. En sus títulos de contenido histórico, en sus ensayos de crítica social, despejada la ecuación de la coexistencia de sistemas opuestos tras el fin de la Unión Soviética, queda el foco puesto sobre lo que insistirá en llamar “el síndrome burocrático”. La doble medición de las burocracias públicas y privadas, las bonificaciones y *stock options* escasamente justificables de los ejecutivos, o los ajustes empresariales que perjudican sobre todo al círculo más débil de la tecnoestructura, conforman un paisaje en el cual conceptos como “fraude inocente” y otros similares por él acuñados en sus últimos escritos plantean una especie de callejón sin salida a sus lectores y seguidores. ¿El sistema galbraithiano, pues, se ha roto? Más bien parece que, al correr de los años, se han exagerado en la tecnoestructura, a veces dramáticamente, los defectos de sus cualidades. El diagnóstico para el autor en lo esencial sigue siendo válido. Pero lo que ocurre es que dicho sistema necesita nutrirse en el tiempo de actuaciones específicas y no tanto de conjeturas, alegatos o juicios de valor, dominados algunos de ellos por su elitismo<sup>501</sup>.

---

<sup>500</sup> Parker (2005): pp. 616-649.

<sup>501</sup> Ekelund y Hébert (2005): pp. 504-505.

Galbraith se inscribe en la tradición de críticos del capitalismo –entre Veblen y Baran y Sweezy, pasando por Keynes- que hicieron especial hincapié en distinguir especulación de producción dentro del sistema económico<sup>502</sup>. Aunque tal diferencia (demanda “artificial” frente a demanda “verdadera”), que se observa en los últimos libros de Galbraith (vista la extensión del complejo mercado de productos financieros que en *El nuevo estado industrial* no previó), manifiesta probablemente una confusión entre los conceptos de demanda efectiva y deseo de consumo sin poder de compra<sup>503</sup>.

En definitiva, en este capítulo se ha expuesto el pensamiento económico de Galbraith relacionado con la gran corporación y los directores de empresa, no con el propósito de plantear una valoración del mismo, sino como contexto para probablemente comprender mejor la influencia de este autor en un periodo concreto de la historia de España, como se verá a continuación.

---

<sup>502</sup> Santos Redondo (1997): pp. 153-210.

<sup>503</sup> *Ibidem*: pp. 211-212.



## Capítulo 4 LA RECEPCION E INFLUENCIA DE GALBRAITH EN ESPAÑA

La recepción e influencia de las ideas económicas de John Kenneth Galbraith en nuestro país tuvo principalmente, a nuestro criterio, tres accesos de entrada distintos, pero que fueron, no obstante, complementándose, permeándose, entre sí.

En primer lugar, la recepción académica. La recomendación por parte del catedrático de Economía Fabián Estapé de que se comenzara la publicación de las iniciales obras del autor norteamericano en su versión en castellano, lo cual se produjo de manera relativamente acompasada a la propia edición norteamericana. La relevancia de Galbraith, por múltiples razones – economista inscrito en la entonces corriente mayoritaria keynesiana, consejero de varios presidentes de una nación aliada de España, etc.- acaso hubiera podido encontrar otro valedor alternativo, es posible, pero a Estapé cabe atribuir el mérito de ser su prescriptor de la primera hora, por las razones que se verán a continuación. Las ediciones sucesivas en la barcelonesa editorial Ariel contribuyeron, desde el lado de los economistas veteranos versados en la teoría económica, a que se originase la natural controversia sobre el “sistema galbraithiano” con puntos de posición muy enfrentados y que no dio pie con el paso del tiempo a que se estableciesen matices; los campos a favor o en contra de Galbraith quedaron, para siempre, claramente delimitados. A mitad de camino, *Información Comercial Española*, revista del Ministerio de Comercio, dio cumplida cuenta del profesor de Harvard a través de entrevistas, artículos y diferentes extractos de sus obras, contando con opiniones plurales en torno a éstas.

En segundo lugar, las ideas de Galbraith sobre la tecnoestructura y la configuración de los directores de empresa en la sociedad industrial habrían de conducir, por el propio interés de éstos, a lo que aquel, con su ejecutoria por delante, expresara, contando con su presencia en España, siendo invitado por la asociación de gerentes más importante de la época – APD- y acompañado por autoridades locales y por personalidades de prestigio en cada ocasión. Estos actos – los encuentros de Galbraith con directivos entre 1965 y 1972- tuvieron una generosa difusión en los medios periodísticos de Madrid y Barcelona, extrayéndose una serie de conclusiones en cada uno de esos tres encuentros.

Y en tercer término, habría que estimar la acogida por parte del *establishment* que residía y ejercitaba sus actividades en las dos ciudades

mencionadas; la que, podría decirse así, era la capital industrial de España desde hacía muchas décadas, y la capital administrativa, que comenzaba a pugnar por el liderazgo empresarial. Tanto el *establishment* barcelonés como madrileño estuvieron perfectamente al corriente de la tesis del estado industrial, aplicando la interpretación de Galbraith al caso español, empleando incluso su terminología, en un afán por comprender cuál sería el desenlace a que conduciría el proceso de desarrollo económico acelerado del país durante la década de 1960. El criterio del *establishment* fue positivo, o al menos reconocedor de los efectos de una realidad que aparecía insoslayable, pero también hubo destacadas opiniones que se manifestaron en contra, pues vieron en la aportación del canadiense una justificación *a posteriori* de las políticas más inmovilistas dentro de la dictadura de Franco.

#### **4.1 LA DISCUSIÓN ACADÉMICA**

Para comprender lo que ocurre en la España de los años del desarrollismo, y extraer consecuencias, conviene acudir al testimonio de sus principales protagonistas. En las Memorias del ministro de Industria José María López de Letona ("Las raíces del progreso. Mi recuerdo del siglo XX"), que lo fue entre 1969 y 1974, hablando de su paso previo por la Comisaría del Plan de Desarrollo (fue subcomisario de Industria en 1966-1969), destaca la confluencia en dicho organismo de reputados economistas de diferentes tendencias, así como del grado de importancia política de ésta:

«Seis meses después de mi llegada, Gregorio López-Bravo pidió a López Rodó le cediera a Tomás Galán para su Secretaría General Técnica pensando, quizás, que facilitaría el mejor entendimiento entre los dos Departamentos. Laureano aceptó, bien a su pesar, porque apreciaba mucho a Galán que fue para él un magnífico colaborador desde el primer momento. Le sustituyó por Lucas Beltrán, Catedrático de Economía Política de la Universidad Complutense...

...Pronto confirmé que la Comisaría del Plan era uno de los centros de influencia más importantes del momento, y no sólo desde el punto de vista económico, como era obvio, sino también desde el político. Laureano era uno de los hombres fuertes del Gobierno, y en sus discusiones con otros departamentos, su línea directa con Carrero le concedía una franca ventaja, aunque el nivel de su puesto era inferior al de Ministro. El creciente poder que los demás miembros del Gobierno advertían en Laureano, no dejaba de crear problemas y conflictos de competencias.

Un grupo de economistas, entre los más prestigiosos de la época colaboraban en Comisaría y formaban una Comisión Consultiva del Comisario del Plan quien los convocaba de vez en cuando. Las explicaciones de Fuentes Quintana, con su voz profunda, eran modélicas, y la ironía y el ingenio en las intervenciones de Fabián Estapé, cuando estaba en vena, no tenían igual. Aprendí muchísimo de todos ellos y disfruté con la exhibición de su talento. Con independencia de la Comisión, el Ministro solicitaba la opinión sobre temas específicos a algún otro notable. En particular, recuerdo las que se pedían a Ángel Rojo,

especialmente apreciado, que siempre se esperaban con expectación por la brillantez y claridad con que exponía sus puntos de vista»<sup>504</sup>.

En suma- junto a Fuentes Quintana, Rojo, Alcaide Inchausti, Sánchez Asiaín, Santos Blanco, Sardá, Torras Huguet y Velarde- tanto Fabián Estapé como Lucas Beltrán colaboraron en las comisiones del Plan, pero hubo un asunto que les dividió con claridad, junto a otras relacionadas con su diferente concepción de la economía política, como fue su apreciación sobre la talla académica de Galbraith. Dada su fecunda trayectoria, ambos dejaron por escrito en varias ocasiones su razón al respecto: Estapé, a favor; Beltrán en contra. La evaluación del *nuevo estado industrial* implicaba necesariamente un juicio sobre el papel del Estado en la vida económica, que no podía solventarse -bien desde una óptica simpatizante con el socialismo, bien desde una firme convicción liberal, respectivamente- sino por medio de la confrontación universitaria, a partir del debate de ideas. Luis Olariaga, otro economista destacado del siglo XX aunque menos pegado a esa realidad de 1960-1970, también intervendría en la polémica bajo un ángulo que no comprendía solo lo económico.

#### **4.1.1 FABIÁN ESTAPÉ, INTRODUCTOR DE GALBRAITH EN ESPAÑA**

Fabián Estapé (1923-2012) señaló en cierta ocasión que los tres libros que marcaron su vida intelectual fueron *Diez grandes economistas de Marx a Keynes*, de Joseph Schumpeter; *Capitalismo americano*, de John Kenneth Galbraith; y *La estructura de la economía americana 1919-1939*, de Wassily Leontief, traducidos por él en sus primeras ediciones.<sup>505</sup> La admiración que mantuvo Estapé por la vida y obra de Galbraith- si bien acaso no se pueda comparar a la que profesó por Schumpeter- puede asegurarse, no obstante, que permaneció en el tiempo.

En *Mis economistas y su trastienda* (2009), junto al retrato de sus autores preferidos (Ibn Jaldún, Cantillón, Adam Smith, David Ricardo, Stuart Mill, Marx, Keynes, Schumpeter y otros), en un capítulo dedicado asimismo al economista norteamericano, Estapé explica cómo en los años cincuenta la editorial Ariel - a cargo de Alejandro Argullós y el filósofo José Casalmiglia- requirió su colaboración como prologuista, editor y recomendante de las obras de economía de mayor interés, entre las que se encontraba entonces *Capitalismo americano*<sup>506</sup>. Entre la

---

<sup>504</sup> López de Letona (2008): p. 76.

<sup>505</sup> Entrevista de Sergio A. Berumen a Fabián Estapé en *La hora de los economistas* (2010), pp.191-206.

<sup>506</sup> Estapé (2009): p. 94-95: «El catedrático Octavio Pérez-Vitoria se interesó por la más reciente edición de la obra de Galbraith (quizá la llamada a tener mayor difusión) y que bajo el amplio título *Capitalismo americano* y el ostentoso subtítulo "El concepto del poder compensador", requería para su correcta

selección de textos que acompañan esta última obra suya, Estapé escogió significativamente de Galbraith "*El poder y el economista útil*", quintaesencia del pensamiento galbraithiano, que fue además el discurso que pronunció ante la 85ª reunión de la American Economic Association ( Toronto, diciembre de 1972), donde resultó elegido presidente. En aquella alocución, se mostraba disconforme con los fallos de la economía neokeynesiana a la hora de aportar soluciones útiles a los problemas económicos de la sociedad moderna. Para Galbraith una de las debilidades del neoclasicismo residía en la elusión del poder como objeto de estudio dentro de la economía. De este modo, la teoría neoclásica elimina, a su juicio, cualquier relación con el mundo real. En una época en la que en los Estados Unidos dominan no menos de dos mil grandes corporaciones empresariales cuya autoridad supera al mercado comúnmente entendido, Galbraith delimitaba de manera contundente, ante esa tesitura, la posición que ha de ocupar la disciplina económica frente a otras:

«Esto no significa que la economía se convierta ahora en una rama de la ciencia política. Ésa es una perspectiva que con justicia debe resultarnos repelente. La ciencia política es también un cautivo de sus estereotipos, incluyendo el del control del Estado por el ciudadano. Además, mientras que la economía rinde pleitesía al pensamiento, por lo menos en principio, la ciencia política reverencia normalmente al hombre que sólo sabe lo que se ha hecho antes. La economía no se convierte en una parte de la ciencia política. Pero la política sí debe convertirse en parte de la economía...

... Si el Estado es el comité ejecutivo de la gran corporación y del sistema de planeamiento, ello se debe en parte a que la economía neoclásica es su instrumento para neutralizar la sospecha de que así ocurre en efecto. He hablado de la emancipación del Estado del interés económico. Para el economista no puede haber dudas acerca de dónde comienza esta tarea. Comienza con la emancipación del pensamiento económico»<sup>507</sup>.

Con anterioridad, un factor que atrajo posiblemente a Estapé de Galbraith fue su mutua admiración por la figura del institucionalista Thorstein Veblen<sup>508</sup>. En 1949, Estapé publicó en la revista *Moneda y Crédito* un estudio pionero en España sobre el economista y sociólogo norteamericano de origen noruego, en el cual, aparte de una semblanza biográfica, destacaba las principales contribuciones de éste a la teoría económica. En el haber de Veblen, resaltaba su descubrimiento del

---

traducción continuas aclaraciones. El "poder compensador" era la traducción directa del inglés *power countervailing*, lo que suponía riesgos conceptuales que no había podido superar el traductor, y, como otras veces, me correspondió a mí explicar la vertiente traductora. Cuando yo ya había terminado de responder a la pregunta que me había formulado Pérez-Vitoria y había saciado los deseos de Argullós y Casalmiglia, en el ánimo de todos latía el deseo de que Galbraith viniera a España y así 'completar la sinfonía' ».

<sup>507</sup> La versión en español de "*El poder y el economista útil*" se publicó por primera vez en *El Trimestre Económico*, enero-marzo 1974, nº161, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 231-247.

<sup>508</sup> Galbraith en su introducción a *La teoría de la clase ociosa*, la más reconocida obra de Veblen (2002 [1899], pp. vii-xxxvi): «Es un tratado, el más comprensivo jamás escrito, sobre esnobismo y presunción social. Parte de él es aplicable a la sociedad norteamericana de fines de siglo pasado –en plena "edad sobredorada" del capitalismo norteamericano- pero es más maravillosamente pertinente en el caso de la opulencia moderna».

*business man* como obstaculizador a la libre circulación en los negocios y como fomentador de toda suerte de monopolios, además de acusar la repercusión negativa que la actividad financiera suscita en los ciclos económicos. Por el contrario, su método de observación –entretelado a la realidad estadounidense– resultaba inaplicable en países con economías menos desarrolladas. Sin embargo, Estapé señalaba que sus enseñanzas seguían siendo útiles «ante el hecho de que la actual polémica en torno a la deseabilidad del capitalismo y de las posibilidades de éxito del movimiento reformista ordenador de la libre competencia o *tercer camino*, puede recibir un auxilio importante en forma de un mejor conocimiento de los hechos a través de los escritos de Veblen»<sup>509</sup>

Volviendo a Galbraith, sostuvo Estapé que se trataba, por relación directa en varias ocasiones con él, de «un hombre extrovertido, con una clara preocupación social, que vivía con el temor a que cualquier protesta de tipo económico tuviera resultados negativos para los más humildes, por lo que albergaba grandes deseos de que se aprobara la intervención del Estado»<sup>510</sup>. Aparte de sus colaboraciones en el diario *La Vanguardia*, en el cual, a partir de los años sesenta, escribió con relativa frecuencia acerca de las opiniones que suscitaba el economista de Iona Station, tampoco debería obviarse que Galbraith fue, según vimos, uno de los consejeros principales del presidente John F. Kennedy (en concreto, embajador en India entre 1961-1963), siendo, en este sentido, constatable el interés que Estapé manifestó por el clan familiar y político de procedencia irlandesa, con alguna clave española por medio<sup>511</sup>.

Desde un punto de vista estrictamente académico, en lo esencial, Estapé reflejó su interpretación acerca de las ideas galbraithianas en tres artículos correlacionados temporal y conceptualmente entre sí, que fueron con posterioridad recopilados en *Ensayos sobre historia del pensamiento económico* (1971), compendio de trabajos suyos de temática relacionada con autores y doctrinas económicas. En concreto, se trata de “El control de los precios según Galbraith”, reseña en *Revista de Economía Política*, acerca de *A Theory of Price Control* (1952); “Galbraith y el nuevo capitalismo americano”, la introducción a la versión española de *Capitalismo americano. El concepto del poder compensador* (1956 [1952]); y

---

<sup>509</sup> Fabián Estapé: “Thorstein Veblen (1857-1929)”, *Moneda y Crédito*, nº 28, marzo 1949, pp.30-42

<sup>510</sup> Estapé (2009): p. 95

<sup>511</sup> *Ibidem*, p. 97: «En 1982, en contestación a una carta que yo le había escrito [a Galbraith] para que, dada su proximidad a los Kennedy, consiguiera que Edward le confirmase la opinión favorable del patriarca de su familia, Joseph Patrick Kennedy, del hermano mayor Joe y del propio John Fitzgerald respecto a la guerra civil española y la victoria de Franco (puesto que por más que yo había indagado, sin la disposición de un ejemplar de la tesis doctoral de Joe, la correspondencia que los primogénitos mantuvieron con su padre durante su viaje a España y sus propios diarios, no podía aseverar lo que vislumbraba), manifestó de forma muy escueta: “Por más tiempo que pase, haré cualquier cosa menos dar una satisfacción a Franco”».

“La sociedad opulenta, estación terminal del capitalismo”, preámbulo a la edición en nuestro país de *La sociedad opulenta* (1960 [1958]).

Por último, cabe constatar un prólogo que hizo a *Introducción a la Economía* (1979 [1978]), obra de carácter divulgativo que Galbraith compuso en colaboración con Nicole Salinger, esposa del secretario de Prensa en la Administración Kennedy.

En cualquier caso, centrémonos en el análisis que hizo Estapé de las reseñas académicas antes citadas.

#### **4.1.1.1 “EL CONTROL DE LOS PRECIOS SEGÚN GALBRAITH” (1952)**

Después de investigaciones similares, *A Theory of Price Control* (1952) resultó ser el primer texto donde Galbraith sistematizó sus razones, más allá del circuito de especialistas, en el que expresaba su criterio sobre el control de precios dentro de una economía desarrollada, basándose en su propia experiencia como director de la Office of Price Administration (OPA) en 1941-1943: el departamento del gobierno norteamericano que vigiló los precios de los bienes y servicios que, a causa de la Segunda Guerra Mundial, alcanzaron una fuerte demanda y una reducida oferta. De aquella circunstancia, señalaría casi treinta años después su particular interpretación de los acontecimientos:

«Es difícil ser convincente cuando se elogia un éxito en el que uno ha tenido participación. Nadie cree que los arquitectos sean las personas más idóneas para juzgar sus propios edificios, o los poetas sus propios poemas. Sin embargo, los números sobre lo que se hizo durante la guerra hablan por sí mismos, de manera objetiva. Entre 1941 y 1944, el PNB pasó (en precios constantes de 1958) de 264.000 millones de dólares a 360.000 millones anuales, con solo un ligero descenso en 1945. En 1944 la producción industrial había alcanzado un nivel *dos veces y media* superior al de antes de la guerra. La producción de bienes duraderos había aumentado *tres veces y media*. Del valor de la producción de 1944, cifrada en 360.000 millones de dólares, el gobierno retiró para usos bélicos 160.000 millones, o sea algo menos de la mitad. Y al año siguiente se destinó a los mismos fines aproximadamente la mitad. El desempleo fue prácticamente nulo. Esta vasta expansión, transferencia e incluso convulsión de recursos fue obtenida sin inflación... Tal estabilización de precios no fue perjudicial para la producción, ni para la productividad, como lo desmiente el aumento real del producto»<sup>512</sup>.

Particularmente, la reseña de Estapé “El control de precios según Galbraith”, en *Revista de Economía Política* (1952), pretendió esclarecer aquella tesis. A su juicio, la tesis de Galbraith cobraba especial relevancia a causa del conflicto de Corea de 1950, que obligaba a las economías occidentales a tensar de nuevo su esfuerzo movilizador. En dicha circunstancia, Estapé se pregunta cómo la producción de bienes y servicios satisfará los dos tipos de demandas, tanto civil

---

<sup>512</sup> Galbraith (1982): p. 196.

como militar; de qué manera se relacionarán ambas; qué grado de satisfacción debieran alcanzar y cuál es el nivel que en realidad consiguen. En suma, se interroga acerca del modo de dirigir un sistema económico que supone un desafío para una profesión «que no puede permanecer indiferente ante problemas que son en sustancia teóricos», puesto que para numerosos economistas «aun cuando en algunas latitudes pueda esto parecer utópico, existe además la posibilidad de que sus servicios sean requeridos por el Poder público para aportar ideas y soluciones a problemas iguales o parecidos»<sup>513</sup>.

Etapé centra su crítica en tres aspectos que aborda *A Theory of Price Control*: las opiniones imperantes en la economía sobre la eficacia del control de precios antes de la Segunda Guerra Mundial; el análisis del funcionamiento del capitalismo bajo las normas de una movilización de recursos con fines militares; y por último, el examen de la complejidad inherente a una movilización parcial de recursos.

En lo tocante al primer punto, destaca que la teoría de Galbraith conecta con las de Edward H. Chamberlin y Joan Robinson, que rebatían la interpretación clásica de un mundo económico según la pauta de la competencia perfecta. Al contrario, considerando que «la industria moderna norteamericana se mueve en mercados monopolísticos o imperfectos en su mayoría», las dificultades en el control gravitaban en mayor medida en torno a los mercados que se acercaban a la competencia perfecta (alimentación y vestido, entre otros); mientras que, por contraste, «los mercados industriales dominados por grandes empresas, donde los precios se forman bajo condiciones de oligopolio, son susceptibles de fácil vigilancia». Se cumple así un teorema que repitió Galbraith en diversas ocasiones: “Es relativamente fácil fijar precios que están ya fijados”. Además, señala Estapé, para sorpresa de los propios economistas de la OPA, los costes de la industria norteamericana en la contienda permanecieron constantes o incluso decrecientes:

«La explicación principal a tan importante fenómeno la atribuye Galbraith a los métodos según los cuales se financió la expansión de capital en tiempo de guerra. De esta financiación fue elemento primordial la oferta que el Gobierno hizo de utillajes y en general de equipo capital. Los costes decrecientes y la estructura oligopolística de los mercados industriales fueron dos grandes aliados del control de los precios».<sup>514</sup>

El segundo aspecto era la política económica entonces resultante, que el autor de origen canadiense denominó “sistema de desequilibrio” (*The Disequilibrium System*). Considerando sus elementos esenciales (directo control sobre el empleo de recursos económicos; vigilancia casi universal sobre los precios;

---

<sup>513</sup> Estapé (1952): p. 330.

<sup>514</sup> *Ibidem*: p. 332.

demanda conjunta superior a la oferta; racionamiento en mercados próximos a la competencia perfecta) la naturaleza del nuevo sistema certifica – advierte Estapé– las preferencias productivas en las grandes firmas:

«Ya sabemos que en mercados oligopolísticos el oferente no intenta hacer máximos los beneficios *en un momento determinado*; prefiere, por el contrario, conservar y reforzar si es posible su posición dentro de la industria *a largo plazo*. Por ello no sorprende que el propio Galbraith señale que a finales de 1941 y en 1942 la industria norteamericana del automóvil prefirió continuar fabricando automóviles en vez de tanques o aviones, con todo y saber que en la producción de estos últimos habrían obtenido beneficios inmediatos más elevados».<sup>515</sup>

El poder de la autoridad acabó siendo determinante a la hora de obstaculizar tales propósitos empresariales. Por encima del impulso a ahorrar, auspiciado por la propaganda oficial, el control de los precios «representó un constante entorpecimiento al gasto monetario, y en muchos casos provocó la escasez de mercancías, arrebatando así otras posibilidades de utilización dañina de los incrementos de rentas», amén de las condiciones favorables que siempre guardó para sí el dólar (confianza, elasticidad de las expectativas) frente a la divisa antagonista, el marco alemán.<sup>516</sup>

¿Cómo acabar con el “*disequilibrium system*” tras el fin de la contienda? Estapé asume las conclusiones de Galbraith en ese sentido, quien se muestra partidario de un paulatino desmantelamiento de la inspección de precios:

«Para liquidar correctamente, es decir, sin inflación, el sistema del desequilibrio es necesario continuar controlando la economía nacional durante unos años, en los que se realizaría una política (*Counterpart War Economy*) de restricción de créditos y de inversiones. Pero por encima de todo, el factor más importante es el paso del tiempo, capaz incluso de convertir aquellos fondos, por cuyo gasto tanto se ha suspirado, en permanentes reservas para asegurar el futuro. En sustancia, Galbraith se pronuncia por la supervivencia, por lo menos en esa fase de readaptación, del control de precios».<sup>517</sup>

Por último, y en tercer lugar, con los problemas que trae consigo la movilización parcial de recursos, acaba el estudio de Estapé sobre *A Theory of Price Control*, considerando que «merece ser leído y meditado por quienes sientan preocupación por los problemas económicos de nuestro tiempo», ya que en esta obra queda reforzada «la importancia del conocimiento de las formas estructurales de los mercados nacionales para edificar una política económica racional».

En definitiva, en sus propias palabras, Galbraith desea el regreso «a una época en la que la regulación de precios se refiera únicamente a una guerra

---

<sup>515</sup> *Ibidem*: p. 334

<sup>516</sup> *Ibidem*.

<sup>517</sup> *Ibidem*: p. 335



limitada entre los beneficios privados y el Gobierno», puesto que «en la tarea de controlar los precios la parte económica de la misma es mucho más sencilla que la administrativa y- ¿cómo no?- que la política», sin dejarse llevar por un elevado optimismo, siendo, no obstante, necesario «que los teóricos dediquen su atención a la formación de precios en mercados controlados» ya que las lecciones de las operaciones de control de precios y salarios en Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial siguen siendo valiosas.<sup>518</sup>

#### **4.1.1.2 "GALBRAITH Y EL NUEVO CAPITALISMO AMERICANO" (1956)**

Este ensayo es la introducción a la versión española de *Capitalismo americano*. El concepto del poder compensador que cuatro años atrás publicara Galbraith; se trata del volumen que pasa por ser el primero de los que componen la trilogía o la tetralogía galbraithiana, dependiendo de si se añade o no a aquél los posteriores *La sociedad opulenta* (1958), *El Nuevo Estado Industrial* (1967) y *La economía y el objetivo público* (1973). El sistema oligopólico de grandes empresas norteamericanas, que incluso abarata el precio de sus productos en cantidades inimaginables, al cual ni siquiera la legislación anti-trust es por completo capaz de derrotar, crea un nuevo tipo de director de empresas, tal como se pudo considerar con anterioridad. Recordando la tesis de *Capitalismo americano*: en el modelo de competencia perfecta, donde muchos oferentes poseen una pequeña participación del mercado total, la limitación al poder de éstos procede de empresas del mismo lado del mercado; en el modelo del pequeño grupo de firmas en colusión más o menos tácita, en el que cual el proceso de concentración lesionó o destruyó la competencia, las limitaciones al poder privado «no aparecieron del mismo lado del mercado sino del lado opuesto; no entre los competidores sino entre los clientes o abastecedores. Será conveniente dar un nombre a esta contrapartida de la competencia y la llamaré *poder compensador*».<sup>519</sup>

En la edición de Ariel de 1956, Estapé plantea que «el deseo de asegurar el buen funcionamiento del sistema económico ha provocado muchas inquietudes» tanto entre los partidarios de la economía planificada, como entre los seguidores que depositan su confianza plena en los resultados del modelo teórico competitivo, quienes, empero, comprueban que las condiciones de éste se apartan de las condiciones necesarias que permitan alcanzar la mayor productividad y eficiencia posible:

---

<sup>518</sup> *Ibidem*: pp. 335-336.

<sup>519</sup> *Ibidem*, p. 163.

«En ningún país como en los Estados Unidos ha adquirido este problema unos contornos tan angustiosos. Pero la cuestión posee una validez general para las naciones cuya organización económica descansa principalmente en la economía de mercado o de competencia. Una de las reacciones típicas que suscita la inadecuación entre las prescripciones teóricas y lo que se observa en la realidad es la aparición de un deseo de transformar esta realidad, aproximándola a las condiciones exigidas por la teoría. Las frecuentes campañas contra los monopolios, en diversos países, hincan su raíz en semejantes consideraciones. Y nadie podrá negar que esta cuestión figura entre las que atraen la atención estatal y del público en España».<sup>520</sup>

En opinión del entonces catedrático de Política Económica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Barcelona, tras su experiencia en la OPA (1941-1943) como dirigiendo la "Strategic Bombing Survey" (1945), Galbraith pasa por ser uno de esos economistas que, adquiriendo una experiencia tan extensa, «se han sentido irresistiblemente inclinados a compartirla con el público en general» en la línea de John Maynard Keynes en *Consecuencias económicas de la Paz*, así como de Frank W. Taussig en "Price-Fixing as Seen by a Price Fixer" (1919).

Tras un exordio acerca de la trayectoria profesional y el estilo literario de Galbraith, en su introducción se centra Estapé en dos aspectos: la tesis de *Capitalismo americano* era clara: la marcha de la economía de los Estados Unidos «inspira serios temores, no por los resultados –que todo el mundo reconoce como espléndidos–, sino por su divorcio con respecto al modelo teórico empleado para interpretarla». Es decir, el modelo de competencia que cimentaron esencialmente Adam Smith, John Stuart Mill y Alfred Marshall, y puesto en cuestión, sobre todo tras la Gran Depresión de 1929, por el juicio de economistas como Edwin H. Chamberlain, Joan Robinson, Piero Sraffa y Heinrich von Stackelberg<sup>521</sup>.

Por otra parte, Estapé consideraba a Galbraith en la línea del Joseph Schumpeter de *Capitalism, Socialism and Democracy*, cuando hablaba en favor de la estructura de la industria moderna, y a una escala comparativa menor, próximo asimismo a la concepción tanto de John Maurice Clark (*Toward a Concept of Workable Competition*). Como de E. S. Mason, cuando en *The Antitrust Laws: A Symposium* dice éste que lo importante «no es el grado de concentración, sino la tecnología progresiva, el hecho de que pasen a los consumidores los resultados de tal progreso, en forma de precios más reducidos, producción más cuantiosa, productos de mejor calidad, etc.».

Pese a esas identificaciones, a Estapé no se le escapa la especial mordacidad de Galbraith a la hora de calificar a las compañías prototípicas ajenas al viejo esquema de la competencia perfecta, advirtiéndolo lo siguiente:

---

<sup>520</sup> Estapé (1956): p. 10.

<sup>521</sup> *Ibidem*: pp. 16-20.

«Dentro de esta línea de pensamiento, John Kenneth Galbraith aporta una formulación más amplia, más intensa y más atrevida. Para él ya no se trata de defender unas industrias determinadas, las oligopolísticas, aquellas en las cuales se produce el curioso fenómeno que él denuncia con su habitual mordacidad: "El visitante extranjero traído a los Estados Unidos por la Administración de Cooperación Económica, visita casi las mismas empresas que los fiscales del Departamento de Justicia en sus averiguaciones para descubrir los monopolios" (página 142). Se trata de concebir toda la economía norteamericana como un sistema en el cual domina la forma oligopolística. No se trata de defender, apoyándose en criterios particulares, la competencia "viable" del profesor Clark: se trata de admitir como un fenómeno irreversible el de la concentración industrial y actuar en consecuencia».<sup>522</sup>

Etapé se muestra partidario, por tanto, de la tesis de *Capitalismo Americano*: el poder compensador de compradores, suministradores y sindicatos, coaligados todos ellos, para frenar el avance de los empresarios que ya no compiten, sino que «suelen llegar a acuerdos generales para mantener los precios, para repartirse el mercado entre sí». Con la teoría del poder compensador, a la que Estapé encuentra semejanza con las ideas de Montesquieu manifestadas en su *Espíritu de las leyes*, en el sentido de la aparición de un sistema de frenos y balanzas entre grupos sociales, extrae una conclusión para España del modelo norteamericano:

«La teoría de Galbraith ha nacido en un medio ambiente dominado por la presencia de las grandes concentraciones industriales. Pero más arriba quedó formulada mi opinión de que si no la validez por lo menos el alcance de sus ideas desbordan las fronteras de los Estados Unidos. Son muchos los países de la Europa occidental en los cuales técnicos y profanos denuncian constantemente la existencia de grupos monopolísticos. Como es sabido, en España éste ha sido uno de los problemas que ha originado la aparición de un buen número de obras, artículos técnicos y periodísticos, conferencias, etc., señalando el hecho de que los mercados de los productos básicos, así como el mercado financiero, poseen una forma oligopolística, y a este hecho, siguiendo fielmente la tradición imperante, se le ha atribuido toda suerte de consecuencias, entre ellas las de constituir la principal explicación de las deficiencias y estrangulamientos (bottle-necks) que obstaculizan el desarrollo de la economía española»<sup>523</sup>.

#### **4.1.1.3 "LA SOCIEDAD OPULENTE, ESTACIÓN TERMINAL DEL CAPITALISMO" (1960)**

Cuatro años después, se muestra más beligerante Estapé a la hora de defender al Galbraith de *La sociedad opulenta*. Para Estapé, tal como destaca en su introducción a este título «es muy posible que desde la desaparición de Lord Keynes la Ciencia económica no haya podido ofrecer un ejemplo más vivo de

---

<sup>522</sup> *Ibidem*, pp. 21-22.

<sup>523</sup> *Ibidem*, pp. 31-32.

actividad intelectual encaminada a abrir nuevas brechas al pensamiento y a la acción»<sup>524</sup>. Juega en contra del economista norteamericano que la postguerra ha devuelto las aguas a su cauce: los economistas – al igual que los médicos en las epidemias- regresan a las tareas menos urgentes, construyendo modelos ajenos a la realidad y aplazando las grandes cuestiones sociales y económicas, entre las cuales destaca, por su gravedad, la pobreza y el atraso en la mayor parte del mundo, salvo la minoría que habita en Occidente. Estapé entiende que esta nueva obra supone «una advertencia contra la fe ciega en las ventajas del enriquecimiento económico», puesto que «siempre se ha creído que la opulencia era un objetivo al cual cabía sacrificar prejuicios, ideologías y a veces generaciones enteras». Antes al contrario, la miseria y la opulencia no solo conviven en los Estados Unidos, sino, evidentemente, «en las naciones que, como España y todas las de Iberoamérica, están en una fase intermedia entre el atraso y el desarrollo económico». La Ciencia Económica es víctima también de la sabiduría convencional dominante en la era de la opulencia, necesitando un examen de conciencia:

«Los años de la innovación intelectual que supuso la “revolución keynesiana” han sido ya superados. Hoy todos somos keynesianos aun sin saberlo. Una cierta parte del pensamiento de Keynes ha sido absorbida, deglutida y esterilizada por la sabiduría convencional. Y como siempre, las barreras han vuelto a alzarse para impedir la penetración de elementos extraños; el revulsivo ha sido proscrito. Y nuestra sociedad está necesitando urgentemente el pensamiento nuevo, la discusión y el desafío a las concepciones cristalizadas y petrificadas»<sup>525</sup>.

De otra parte, para complicar el panorama, la herencia de los tiempos de la completa pobreza – de la que es deudora la Economía desde los tiempos de Smith, Ricardo y Malthus (y que Galbraith estudia)- ha acabado por magnificar las cifras del volumen de la producción nacional, como advirtiera Cecil Pigou, sin desentrañar qué es lo que verdaderamente importa:

«¿Qué relación guardan entre sí los diversos sumandos de la renta nacional? ¿Vale lo mismo la producción de barras para los labios, la de historietas cómicas, la enseñanza en una escuela estatal o privada? ¿Todo ello ha de ser sumado como si se tratase de adiciones homogéneas al bienestar nacional? La realidad es que estamos sometidos al imperio de los criterios privados. Vale lo que se vende en el mercado; los servicios públicos son una “carga”. La experiencia española es elocuente al respecto: ¿No es un hábito hablar de “cargas” sociales? Nadie ha denominado carga social a la construcción de un chalet innecesariamente lujoso porque el consumidor soberano ha decidido pagarlo; todos o muchos suelen protestar contra los gastos nacionales o municipales si se enciende una acera o se ilumina una calle»<sup>526</sup>.

---

<sup>524</sup> Tomamos aquí la edición del 40 aniversario (Ariel, 2008, p. 13), puesta al día por el autor, y donde aparece la introducción original que Estapé escribiera para la edición de 1960, y que también recoge en *Ensayos de Historia del Pensamiento Económico* (1971).

<sup>525</sup> *Ibidem*: pp. 17-18.

<sup>526</sup> *Ibidem*: p. 19.

Ya no se vive, insiste, en el mundo de Adam Smith donde lo perentorio era escapar de la miseria general. La actualidad es muy otra. Las deducciones de *La sociedad opulenta* son de utilidad, pues sirven para paliar errores en las naciones más adelantadas. Estapé sostiene que las conclusiones de Galbraith coinciden con la formulación de Paul A. Baran en *The Political Economy of Growth* – ambos autores críticos al capitalismo en la tradición estadounidense- al reconocer la importancia de la estructura de la inversión pública, junto a la inutilización de potencialidades que subsisten dentro de las economías modernas. Al mismo tiempo, a juicio de Estapé, se está incumpliendo peligrosamente la ley Wagner de avance de las prestaciones sociales al compás del desarrollo económico, puesto que «no se trata de que Estados, Provincias y Municipios gasten más, lo cual tampoco suele ser cierto, sino de que se comprenda la verdadera trascendencia de los servicios públicos y de las exigencias del enriquecimiento progresivo»<sup>527</sup>.

Como en otras ocasiones en las que hable sobre Galbraith, concluye Estapé emplazando a quien corresponda a que extraiga las lecciones correspondientes y actúe en consecuencia:

«En pocas ocasiones puede decirse que se haya presentado con mayor oportunidad una nueva obra de un gran economista al público de habla española; la acogida que este mismo público dispense a las estimulantes ideas de Galbraith indicará si estamos cerca o lejos de una administración racional de nuestros recursos y de una orientación correcta de la política económica»<sup>528</sup>.

#### **4.1.2 EL PRIMER DISENTIMIENTO: MONEDA Y CRÉDITO Y LUIS OLARIAGA**

A diferencia del beneplácito de Estapé, el rechazo a la obra de Galbraith –bajo un criterio académico- se manifestó tempranamente en España de la mano de *Moneda y Crédito* - la revista del Servicio de Estudios y Publicaciones del Banco de Urquijo. Las notas bibliográficas respecto al autor canadiense se sucedieron pronto en el tiempo. La primera de ellas correspondió a Carlos Grau Petit – traductor a su vez de Galbraith al español en dos títulos: *La economía y el arte de la controversia* (1960) y *La hora liberal* (1961)- quien destacó en 1953 sobre *A theory of price control* (1952) que, pese a adolecer de una excesiva referencia a los asuntos norteamericanos, se ofrecía «uno de los textos más claros, concisos y originales

---

<sup>527</sup> *Ibidem*: p. 21.

<sup>528</sup> *Ibidem*.

sobre el difícil tema de la intervención de precios. Texto que constituye un guía seguro para adentrarse en el estudio de uno de los campos nuevamente explorados de la teoría económica»<sup>529</sup>.

Grau Petit se haría cargo en 1959 de *The affluent society*, donde el juicio no es tan positivo: para este economista «las soluciones propuestas por Galbraith se nos antojan pobres y poco convincentes, [pero], se trata de uno de los trabajos más combativos, llenos de sugerencias e interesantes que han llegado a nuestras manos en estos últimos tiempos»<sup>530</sup>. En 1961 sucedió Rafael Gamonal refiriéndose a *The liberal hour*, valorando que «aunque se pueda discrepar de sus opiniones, no hay que ser parco en elogios ni dejar de recomendar su lectura»<sup>531</sup>. Y, finalmente, sobre *Economic Development*, el mismo reseñista hace ver en 1964 que «Galbraith no hace ascos a la planificación. Es más, la considera de importancia básica al principio del desarrollo por la naturaleza de los sectores estratégicos y por la necesidad de dar grandes saltos en ese momento»<sup>532</sup>. De todos modos, predominó el tono adverso a través de las críticas de Lucas Beltrán – quien fue igualmente director de dicha publicación durante un tiempo- de las que por su importancia nos referimos a continuación.

Por último, la aportación de Luis Olariaga alrededor de la obra galbraithiana se difiere un poco más en el tiempo – 1968, en plena repercusión de *El nuevo estado industrial*- mostrando un perfil no estrictamente económico y acaso más polémico.

#### **4.1.2.1 LA CRÍTICA DE LUCAS BELTRÁN**

En la etapa en la que Lucas Beltrán – discípulo de Lionel Robbins en la London School of Economics en la década de 1920, colaborador del prócer catalanista Francesc Cambó hasta inicios de los años cuarenta,- hacía transcurrir su trayectoria desde el Servicio de Estudios del Banco Urquijo a la Comisaría del Plan de Desarrollo y a las cátedras de Murcia, Salamanca y Madrid<sup>533</sup>, formuló en *Moneda y Crédito* (septiembre 1955, nº 54) el primer desacuerdo de un economista destacado a las teorías de Galbraith. En este caso fue su crítica a la versión original de *American Capitalism* (1952) bajo el título “Sobre el nuevo concepto del ‘poder compensador’”. Del canadiense destaca Beltrán que «posee las tres cualidades fundamentales que distinguen al auténtico economista: dominio de la teoría

---

<sup>529</sup> Grau Petit (1953): pp. 75-77.

<sup>530</sup> Grau Petit (1959): pp. 166-171.

<sup>531</sup> Gamonal (1961): pp. 90-91.

<sup>532</sup> Gamonal (1964): pp. 199-202.

<sup>533</sup> Huerta de Soto (1996): IX-LXVI

económica ,conocimiento de la realidad, y lógica y sentido de la proporción para aplicar aquella a ésta», reconociendo igualmente que «algunas de las ideas expuestas en el libro son aplicables a otras economías que tienen con la norteamericana puntos de semejanza, y muchas otras ideas pueden llegar a serles aplicables si, con el tiempo, los puntos de semejanza aumentan»<sup>534</sup>.

En opinión de Beltrán, los pronósticos agoreros de conservadores y progresistas acerca del futuro del capitalismo, tras la Gran Depresión de 1929 y el fin de la Segunda Guerra Mundial en 1945, se han incumplido: no hay tiranía política y económica estatal, la producción ha aumentado, los monopolios no explotan con dureza a los consumidores. *American Capitalism* supondría la racionalización y la ampliación de un punto de vista en el cual los mercados oligopolísticos – en contra del criterio clásico- han hecho aumentar bienes y servicios a precios razonables gracias al avance técnico y al “poder compensador”, negociador, de compradores, vendedores y sindicatos, todos ellos bien organizados. No obstante, al economista español no le convencía el aserto galbraithiano acerca de la exclusiva superioridad tecnológica de las grandes industrias que han conducido a esta situación. Para ello apela a Walter Eucken (*This Unsucessful Age*), Wilhelm Röpke (*Die Gesellschaftskrisis der Gegenwart*) Friedrich von Hayek (*The road to Serfdom*) John Jewkes (*Ordeal by planning*) y George J. Stigler (*The theory of Price*), quienes no conceden en las citadas obras- por parecidas razones- superiores ventajas tecnológicas a las grandes fábricas por el mero hecho de serlo. No obstante, Beltrán no se cierra en banda a la concentración capitalista en la economía de Galbraith, pues –dado un ambiente general de competencia- «ésta puede aplicarse a aquellos sectores de la actividad económica en que la concentración ha tenido lugar o lo tendrá en el futuro»<sup>535</sup>. Lo que ocurre es que ese poder compensador que preconiza Galbraith – en realidad es fruto de la dialéctica entre los que empujan el monopolio frente a los organismos oficiales y la opinión pública que defienden la competencia perfecta:

«Históricamente, el poder compensador ha necesitado para su nacimiento el entusiasmo por la competencia perfecta. ¿Podría existir en una sociedad que careciera de tal entusiasmo? ¿Es posible un marco psicológico-social que sirva de soporte suficiente a un sistema económico basado exclusivamente en el poder compensador? Nos parece sumamente dudoso»<sup>536</sup>.

Beltrán acude a “Competition Monopoly and Countervailing” (1953), de Walter Adams, para hacer hincapié en que, más que el auge de un poder

---

<sup>534</sup> Beltrán (1955): pp. 57-58.

<sup>535</sup> *Ibidem*: p. 70.

<sup>536</sup> *Ibidem*: p. 73.

compensador à la *Galbraith*, lo que surgirá en adelante será la integración vertical de compradores y vendedores, en perjuicio del consumidor (ejemplifica con el caso de los coches cama Pullman en la red ferroviaria estadounidense), o bien que el prestigio que Schumpeter concedió en su momento a los monopolios u oligopolios tecnológicos no deja de ser un peligro que la realidad evidencia; o bien que «la idea de Galbraith de que es misión del Estado favorecer la formación de poder compensador siempre que haya aparecido poder originario tiene un grave defecto: presupone que el Estado o el Gobierno es un organismo coherente y separado de los intereses económicos privados, más o menos en pugna»<sup>537</sup>.

A su juicio, la receta del poder compensador no puede aplicarse a toda la actividad económica, ni a la mayor parte de la misma:

«Las industrias con poder compensador han de constituir islotes en un mar de competencia lo más perfecta posible. En aquellas industrias en que las ventajas técnicas de la producción en gran escala sean tan grandes que den lugar a empresas gigantescas, en número tan reducido que la competencia sea imposible, resultará conveniente respetar u organizar el poder compensador. En las demás industrias que hoy comprenden, en todos los países (incluso los Estados Unidos), la mayor parte de la vida económica debe implantarse un régimen de competencia tan próxima a la perfecta como sea posible. Este régimen constituye la única replica lógica y coherente a los argumentos socialistas. Y una condición necesaria de la civilización donde vivimos»<sup>538</sup>.

Casi veinte años después, en 1974, volvería Beltrán a escribir sobre Galbraith con motivo de *Economics and the public purpose* (1973) también en *Moneda y Crédito*. El panorama queda modificado por completo. Si bien en *American Capitalism*, que reseñara, era «un canto a la economía norteamericana: había en el libro, críticas, observaciones humorísticas o causticas, pero la impresión que el lector sacaba de su lectura era la de una defensa global de las instituciones y de la estructura económicas de los Estados Unidos», por contra, tanto en *The Affluent Society*, como en *The New Industrial State*, y no digamos en la primera obra citada, los juicios de aquel son cada vez más duros. «La posición del autor se ha vuelto totalmente crítica, es decir, socialista pura y simple... La economía es un caos, un prodigio de ineficacia e injusticia; solamente la intervención intensa del Estado puede salvarla»<sup>539</sup>, aunque Beltrán no aprecia atisbos de solución alguna en las propuestas de un economista que acusa a la corriente principal de su profesión – la neoclásica- de vivir anclada en los postulados del siglo XVIII:

«¿Qué criterio tendrá el Estado, por tanto para solucionar lo que Samuelson llama los tres problemas básicos de la economía?; ¿qué mercancías han de producirse?; ¿con qué

---

<sup>537</sup> *Ibidem*: p. 73.

<sup>538</sup> *Ibidem*: p. 74.

<sup>539</sup> Beltrán (1974): p. 203.



técnicas se producirán?; ¿para quién serán? Galbraith no lo precisa, ni tan solo en líneas generales. Y, sobre todo, no dice cómo se solucionarán los problemas económicos internacionales: ¿qué mercancías producirán cada una de las naciones?, ¿en qué condiciones y en qué forma las intercambiarán? Lo único claro es que Galbraith no cree en la libertad internacional de comercio: reiteradamente propugna la creación de obstáculos al comercio entre los países, para obtener resultados a corto plazo, sin preocuparse por las consecuencias a medio y largo plazo sobre el sistema económico internacional»<sup>540</sup>.

Beltrán achaca a Galbraith la falta de originalidad de sus ideas. El monopolio y el oligopolio favorecedores del adelanto técnico (Schumpeter); la separación entre propiedad y control en las firmas (Adolf A. Berle y Gardner C. Means); el “efecto dependencia” entre producción y estímulo de necesidades (desmontado en 1961 por Hayek en *The non sequitur of the ‘dependent effect’*) son muestras de ello, asegura. El mejor Galbraith era el primero, el del *countervailing power* - el poder compensador- mediante el cual se confrontan empresas siderúrgicas y automovilísticas; productores de alimentos preparados frente a grandes almacenes, etc. El triunfo de Galbraith es atribuible, pues, a factores extraños a la ciencia económica:

«Este autor, como Keynes, ha tenido más éxito y más influencia en la opinión pública y en la política económica que los que habría tenido si no hubiese expuesto su pensamiento en su brillante prosa. (De análoga manera cabe preguntarse si economistas como Alfred Marshall y Arthur Pigou no habrían dejado una huella más marcada si su estilo literario hubiera sido más atractivo»<sup>541</sup>.

A diferencia de anteriores obras, no cree Beltrán que *Economics and the public purpose* goce de amplio predicamento entre los lectores. El shock de la energía de 1973 – muy presente cuando el reseñista publica su opinión- inclinará al final el fiel de la balanza:

«Aunque el libro fue publicado ya iniciada la crisis del petróleo, está escrito antes de ella; los problemas que ésta ha creado son los más graves que el mundo moderno tiene planteados. Ni *Economics and the public purpose*, ni las demás obras del autor mencionan tales problemas ni suministran instrumentos teóricos para analizarlos. Galbraith manifiesta siempre hostilidad a los mecanismos del mercado (y cierta incompreensión de los mismos); la crisis del petróleo ha destacado su importancia al perturbarlos profundamente y hacer patentes los daños resultantes de su mal funcionamiento; para intentar recomponerlos es inútil buscar auxilio en el arsenal ideológico de Galbraith. Tal vez por estos motivos, ha tenido lugar en el último año y medio, un declive gradual del prestigio y la influencia de este economista»<sup>542</sup>.

---

<sup>540</sup> *Ibidem*: p.204.

<sup>541</sup> *Ibidem*: p.205.

<sup>542</sup> *Ibidem*.

Desde entonces, la opinión del catedrático tarraconense permanecerá inalterable, y lo cierto es que incorporará el pensamiento de Galbraith a partir de la edición de 1970 de su *Historia de las doctrinas económicas*, dentro de la sección “modernas direcciones del pensamiento económico” –a caballo de la teoría de juegos y la teoría de la elección pública de Buchanan- aportando en dicho texto esencialmente lo que dijera tanto en las reseñas de 1955 como de 1974 en *Moneda y Crédito*.

Beltrán, no obstante, mantuvo por Galbraith un interés que se prolongó más allá del citado manual de referencia. En *Ensayos de Economía Política* (1996), una de sus últimas aportaciones, lo cita en varias ocasiones: como partidario de las teorías de convergencia de los sistemas capitalista y comunista (p.26); gustándole el Galbraith retratista de ministros en apuros históricos, como el alemán Hjalmar Schacht (p.106), etc. Empero, acerca del empresario y su función social, el criterio resulta contundente:

«En algunos casos, la fe en los empresarios llega a límites inverosímiles. Esto ocurre, por ejemplo, con John K. Galbraith, enemigo de la economía de mercado y del espíritu empresarial, para el cual la gran empresa moderna es casi omnipotente... Los empresarios, a sabiendas de que la opinión de Galbraith es insostenible y de que no pueden hacer milagros, también tienen fe en sí mismos: han perdido la arrogancia y el autoritarismo que algunos de ellos tuvieron en el siglo pasado, pero con sus maneras suaves y su actividad constante y tranquila, son conscientes de sus conocimientos, de sus aptitudes, del valor de sus intuiciones, y saben que son indispensables. Saben que un mundo con alimentación suficiente y cuarto de baño para toda la población solo es posible con buenos empresarios (¿Y cuantos críticos de la sociedad están dispuestos a renunciar a la alimentación suficiente y al cuarto de baño?) Saben también que en los países comunistas han creído necesario inventar algo que se parece a los empresarios y que solo gracias a ello se ha logrado allí cierto desarrollo económico»<sup>543</sup>.

#### **4.1.2.2 “EL VERDADERO DESAFÍO A EUROPA”**

Catedrático de Política Social y Legislación Comparada a partir de 1917, y de Economía Política entre 1939 y 1955, periodista, asesor en órganos estatales, secretario general del Banco Exterior de España, así como experto en teoría y política monetaria contrario a Keynes<sup>544</sup>, Luis Olariaga, como quizá no podía ser menos, terció también sobre la repercusión de la tecnoestructura.

Ante los miembros de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, en 1968, Olariaga cuestionaría con dureza la tesis de *El nuevo estado industrial* de Galbraith, - publicado el año anterior- al plantearlo el economista alavés como un

---

<sup>543</sup> Prólogo al libro de Juan Marcos de la Fuente *El empresario y su función social*, Madrid, 1983 (Beltrán, 1996, p. 292-293)

<sup>544</sup> Perdices (2003): pp. 657-664.

“verdadero desafío a Europa”, no teniendo parangón al entonces famoso título de Servan-Schreiber<sup>545</sup>:

«Se llama este libro *El nuevo estado industrial* y representa también un desafío a Europa, pero no a los negocios de Europa, como el de Servan-Schreiber, sino a algo más profundo y entrañable: a la cultura de Europa y a la organización de su vida social. Tiene además este libro la particularidad de ser la música de fondo, en lo teórico, de las ideas de Servan-Schreiber»<sup>546</sup>.

De Galbraith dice Olariaga que «no es la mayor ni la más sólida autoridad, pero sí la más audaz, la más atractiva y la más heterodoxa. Su dialéctica no deja títere con cabeza; por eso quizá entusiasma a la juventud universitaria. Kennedy lo llevó a su Olimpo de economistas y luego le puso mar y tierra por medio mandándolo de embajador a la India...pero es un profesor de verdad y una inteligencia aguda y clara»<sup>547</sup>. Olariaga deja constancia de la repercusión que tuvieron las Conferencias Reith que Galbraith dictó para la BBC en 1966, donde dio la primicia de su obra citada en medios como *The Spectator*, *The Statist*, *The Economist*, *The Banker* y *The Times*, los cuales, según el académico español «reaccionaron inquietos frente a una amenaza muy seria que venía a glorificar frente a Europa la tendencia mecanizadora de América»<sup>548</sup>.

A continuación, Olariaga explicita a grandes rasgos, para sus oyentes, los grandes temas de Galbraith (la moderna economía industrial es, por naturaleza, una economía planificada; existen fuertes tendencias convergentes entre las sociedades industriales, bien se cataloguen como capitalistas, socialistas o comunistas; lo característico de la empresa industrial moderna no es su gran tamaño ni el propósito de ejercer su poder monopolístico sobre sus mercados, sino el hecho de estar al servicio de la planificación; el poder de los accionistas resulta cada vez más escaso...etc.). Y reconoce que «lo que no consigue Galbraith es dar una concepción definida y sistemática de la sociedad que para él sería perfecta orgánicamente, a pesar de sus reiterados esfuerzos, especialmente en su libro *El nuevo estado industrial*. La preocupación fundamental del libro -y todavía más de las Conferencias Reith- es resaltar, y aun sublimar, la soberanía de la técnica en la vida económica moderna, hasta el punto de revolucionar no sólo la organización industrial, sino también la del Estado, acoplando las funciones económicas de éste, autónomamente, a las exigencias de la tecnología y dejando después que el Estado

---

<sup>545</sup> Según afirmaba el Conde de Motrico, «el testimonio del joven politécnico francés es un grito de alarma bienhechor y que trata de convocar a la acción, frente a la inercia resignada de los que suponen la batalla perdida y ensayan para consolarse críticas filosóficas del sistema en auge» (*El desafío americano*, disertación en Junta, 21-11-1967, Real Academia de Ciencias Morales y Políticas).

<sup>546</sup> Luis Olariaga, *El verdadero desafío a Europa*, Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, nº 45, 1968, página 61.

<sup>547</sup> *Ibidem*.

<sup>548</sup> *Ibidem*: p. 62.

se entienda como quiera con los demás subproductos de la convivencia social -la libertad, la estética, la salud y la cultura-»<sup>549</sup>.

Con el propósito de reforzar su opinión, Olariaga acude a lo que denunciaron varios medios sobre las Conferencias Reith de Galbraith. Y es muy crítico con el auge de la técnica ocurrida a partir de la década de 1960, y anunciada por el canadiense:

«Galbraith parte del principio materialista, de que primero hay que colmar la satisfacción de todas las apetencias económicas -o sea someter la sociedad a los vínculos y disciplinas que exija la tecnología- y después, con la libertad que queda, atender al aspecto estético..., etc., de la vida. Él es de sobra astuto para que no se le pueda decir que la Humanidad puede escoger una sociedad que dé primacía a los factores no económicos; incluso dice que esa sería su preferencia, pero lo que ha estudiado y elogia y propaga es la sociedad tecnológica, representándosela con la fuerza avasalladora con que se la representó Carlos Marx»<sup>550</sup>.

No obstante, Olariaga cree que esa tendencia no será posible en el caso europeo:

«Similares escollos para su expansión parece que ha de encontrar la irrupción tecnológica que predica Galbraith, dentro de la propia esfera de la producción, en muchos países que no son los Estados Unidos de América. Norteamérica no es Europa. Su población, formada principalmente de razas de color y emigrados europeos parvos de cultura y maltratados por las necesidades materiales, que hallaron en las tierras nuevas de América facilidades para el delirio de grandezas en pesos o dólares y crearon una filosofía pragmática y hasta una religión de la opulencia, del lujo y del derroche, se presta más dócilmente a la producción uniforme y a la sumisión del consumo a la publicidad. En la Europa culta, llena de tradiciones y de caprichos, es más complicado arrebatar el mando a los consumidores. Por otra parte, en Estados Unidos, con sus grandes recursos naturales, tiene más atractivo el programa de enriquecerse a toda costa, aceptando disciplinas y trabajos y toda clase de renunciamientos individuales»<sup>551</sup>.

Sin embargo, conviene no bajar la guardia sobre las propuestas de Galbraith:

«Pero puede hacer mucho daño y traer más confusión a esta turbia ideología novelera y tecnicista que está invadiendo Europa y que hace tabla rasa de todas las creencias y de todos los principios de conducta que eran el fondo moral de su cultura, con el terrible señuelo decadente y vicioso de que la tecnología es el camino para llegar a vivir bien sin trabajar. Es aquí donde yo veo el verdadero desafío a Europa: "yo he traído una auténtica civilización, dice la América tecnológica; una civilización positiva y no soñadora, que extrae la última partícula de utilidad de las posibilidades naturales y sociales y se pone mirando al suelo en vez de mirar al cielo o a las musarañas de tu vida interna; una civilización moderna, que borra del mapa ese fárrago de prejuicios y de vaguedades anticuadas que veneráis en Europa". Y si Europa contesta dignamente, aprenderá, ¿cómo no?, la lección tecnológica que le enseña Norteamérica, pero asimilándola a su propia ideología y convirtiéndola en instrumento de desenvolvimiento

---

<sup>549</sup> *Ibidem*, pp. 64-65

<sup>550</sup> *Ibidem*: pp. 72-73.

<sup>551</sup> *Ibidem*: pp. 72-73.

de ciertas importantes producciones; mas no se dejará avasallar por su filosofía, ni buscará en ella sus fórmulas de organización política y social, ni tolerará que ofusque y emborrache a la masa ingenua y necesitada de estos pueblos modestos con el disfrute prematuro de riquezas antes de producirlas con sus propios medios, creando una atmósfera de disolución de todos los credos e ilusiones que no traigan bienestar material y espectáculos de folletín, de fuerza o de destreza»<sup>552</sup>.

Más tarde, en abril de 1969, en su contestación al discurso de recepción de Mariano Navarro Rubio - entonces Gobernador del Banco de España- como académico de número de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas<sup>553</sup>, Olariaga - enmendado a Navarro Rubio, quien se mostraba partidario del concepto y significado de la tecnoestructura- distinguía el capital destinado al sector público del capital dirigido a la empresa privada:

«Hay muchas gentes, sin embargo, que están influidas por el mito del profesor norteamericano Galbraith y tienden a divinizar la empresa –fundándose en la gran empresa- como fuente de espíritu creador, colectivo, producto de la integración de tres factores, dirección, trabajo y capital, que pueden darse juntos en una misma o en unas mismas personas, pero que se hallan separadas, con distintos intereses e iniciativas en la gran Sociedad anónima mercantil y que hay que someterlos a la mágica tecnología. Y al establecer un orden de acoplamiento de dichos tres factores entienden que en tales decisiones colectivas deben participar, en primer lugar, la dirección y el trabajo, pues el capital no pasan de conceptuarlo un instrumento, un simple medio material.

Este razonamiento quizá sea perfecto cuando se trate de la empresa pública porque el capital no es más que un rentista, en ese caso, y confía en que el estado o el Municipio le van a asegurar una rentabilidad y el reembolso de sus aportaciones, pero ¿y en la empresa privada? Hay motivos para creer que el ahorrador no invertirá su capital sin asegurarse en lo posible de que tendrá éxito la empresa y para ello escogerá los elementos coadyuvantes que le inspiren confianza y se reservará la intervención personal, aunque incluso preferirá a veces que adopten las decisiones los demás. Y cuando el ahorrador vaya a ser un accionista modesto, no entregará tampoco sus dineros sino a otros capitalistas que le merezcan garantía como gestores de la empresa. Recientemente un periódico español atribuía a una personalidad política la opinión de que toda empresa es una aventura. ¡Y tanto que es una aventura cuando no está basada en alguna concesión administrativa!»<sup>554</sup>.

A continuación, Olariaga añadía, por el contrario, que es justo que quien arriesga aceptando una auténtica responsabilidad de la empresa, tenga preeminencia en sus decisiones. Ante el fracaso de una planificación socialista sistemática, incluso en países democráticos gobernados o muy influidos por partidos socialistas, la hora de la empresa privada no ha terminado. Si asimismo, la masa social aspira a elevar su nivel de vida, igualmente será la hora mejor del capital, y no tanto la hora de la organización, siendo necesario producir más; «pero

---

<sup>552</sup> *Ibídem*: p. 73.

<sup>553</sup> *El empresarismo*, Discurso de recepción del académico de número Excmo. Sr. D. Mariano Navarro Rubio y contestación del Excmo. Sr. D. Luis Olariaga Pujana, Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, Madrid, 1969.

<sup>554</sup> *Ibídem*: p. 72.

para producir más hace falta más capital. Ello es evidente. Lo que no es evidente es que sin producir más se pretenda amentar el consumo o, en consecuencia se vaya cortando la formación de capital»<sup>555</sup>.

Finalmente, pese al desencanto generalizado que el capitalismo parecía arrastrar consigo- tal como asumía Navarro Rubio en su discurso de aceptación- Olariaga negaba cualquier "eutanasia del rentista" de inspiración keynesiana, y más bien, al contrario, negaba la posibilidad de algún tipo de cogestión en el gobierno de la empresa, salvo la opción que los trabajadores alcanzasen por medio de planteamientos similares a lo que después se denominaría "capitalismo popular":

«Todos los ministros de Hacienda de los países civilizados –incluyendo el Secretario del Tesoro norteamericano- están buscando a estas horas artilugios para estimular el ahorro voluntario, el ahorro privado, y no existen más que dos métodos realmente eficaces para provocar dicho estímulo: la estabilidad del valor del dinero y la promesa de beneficios de los negocios. La primera es condición para atraer hacia la renta fija, hacia las emisiones seguras, pero el ahorro para alimentar empresas, el capital de inversiones aleatorias no se embala sino ante una perspectiva de probable lucro. Y si no, se encoge tímidamente en una cuenta de depósito o se disuelve en bienes fungibles. ¡Es la ilusión de un beneficio y no la elucubración de un técnico la que engendra y alienta la empresa en el actual mundo económico!

No nos arriesgamos a querer situar al capital en la empresa en un segundo plano y convertir al capitalista en un mero rentista, si queremos que fluya ahorro para las organizaciones productivas y para el desarrollo de las riquezas nacionales. Es inexcusable la reforma de la gran empresa anónima y la participación de técnicos y de obreros en la vida de la misma, pero a diferentes niveles según el riesgo y el esfuerzo con que cada uno de los factores de la producción contribuyan: en los beneficios, será defendible que participen todos y discutible el grado y la medida en que lo hagan; en el asesoramiento técnico procederá, igualmente, interesar a los obreros, puesto que es de incumbencia específica del factor directivo técnico; en los problemas laborales, no cabe la menor duda. Ahora bien, la gestión de la empresa no se puede discutir a quien asume de verdad el riesgo, y tanto a técnicos como a obreros se les debe abrir acceso fácil para que aborden el capital, a través del accionariado obrero»<sup>556</sup>.

Para terminar, si bien a Olariaga le disgusta profundamente el Galbraith de *El nuevo estado industrial*, sí le interesaba, en cambio, el Galbraith de *La sociedad opulenta*, al que cita profusamente en otra disertación ante la Real Academia de Morales y Políticas, pues se ajustaba probablemente a la concepción ética del modelo de desarrollo económico que propugnaba:

«Las necesidades económicas humanas son inagotables y cuando se han cubierto las físicas normales de alimentación, vestido y vivienda surgen las psicológicas, que no se sacian nunca y que se van haciendo imperativas. Es decir, de lo que se trata en el desarrollo actual es de colmar ansiosamente todas las apetencias materiales que se nos antojen o que nos sugieran las naciones vecinas o nuestros productores.

Otro gran economista, John K. Galbraith, escribe a este respecto en su libro *La Sociedad opulenta*: "La teoría económica ha procurado trasladar el sentido de la urgencia de la satisfacción de las necesidades del consumidor, que se sentía en otros tiempos -en un

---

<sup>555</sup> *Ibidem*: p. 73.

<sup>556</sup> *Ibidem*: p. 74.

mundo en el que una mayor producción suponía más alimentos para el hambriento, más vestido para el desnudo y más casas para los sin hogar- a un mundo en el que el incremento del producto satisface el ansia de coches más elegantes, de comida más exótica, de un vestuario más erótico, de diversiones más rebuscadas- en fin, del repertorio moderno completo de deseos sensuales, edificantes y mortales...»<sup>557</sup>.

Son los aspectos de *La sociedad opulenta*, por consiguiente, relacionados con los intereses creados por la producción, los imperativos de la demanda del consumidor, o el "efecto dependencia", los que convocan el interés por un autor en una aparente antípoda ideológica:

«Esto que escribe Galbraith refiriéndose a Estados Unidos puede aplicarse a otras naciones. Es decir, que se viene espoleando al consumo de bienes innecesarios, y a veces extravagantes, por una producción que explota todos los afanes de emulación y de modernidad que pueden serle atractivos a un ser humano que haya cambiado su repertorio de estímulos culturales y de obligaciones morales por el disfrute de los goces sensoriales, anticipado por un cargamento de deudas que han de pagarse con un aumento de productividad constante»<sup>558</sup>.

#### **4.1.3 GALBRAITH EN INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA (1960-1969)**

El interés de *Información Comercial Española* –siendo Enrique Fuentes Quintana director del medio- hacia John Kenneth Galbraith fue permanente durante los años sesenta del siglo XX, concretándose principalmente en tres etapas concretas: 1960- el año de la primera edición española de *La sociedad opulenta*-; 1966- el año de la Conferencia Reith en la BBC publicitando *El nuevo estado industrial*-; y 1969- el año de la visita de Galbraith a España con motivo de su conferencia en APD, y de la eclosión de críticas - tanto desde un enfoque conservador como desde una perspectiva progresista en relación a su libro cardinal.

##### **4.1.3.1 LA SOCIEDAD OPULENTE (1960): «EL MUNDO QUE NOS ESPERA»**

Como decimos, *Información Comercial Española* dedicó un amplio espacio en su número de marzo de 1960 a glosar *La Sociedad Opulenta* (*The Affluent Society*, 1958), *best-seller* durante varios meses en Estados Unidos, que acababa de aparecer ese mismo año en las librerías españolas de la mano de la editorial Ariel.

---

<sup>557</sup> Olariaga (1974): p. 138.

<sup>558</sup> *Ibidem*: p. 140.

Se trataba de la primera vez que este órgano informativo comentaba una obra de Galbraith. Bajo la dirección de Enrique Fuentes Quintana, la revista del Servicio de Estudios del Ministerio de Comercio editorializó sobre la tesis del libro, ofreciendo a continuación un resumen del mismo, así como incorporando las opiniones de Fabián Estapé, Agustín Cotorruelo y Álvaro Alonso-Castrillo, quienes analizaban el significado de aquel bajo diferentes perspectivas.

El editorial ("Entre la sociedad opulenta y las naciones proletarias: el desarrollo económico") reconocía en primer término el hecho de que el sesgo que toman los problemas económicos dentro de una sociedad rica quedaban aún lejos de las necesidades vitales de los españoles del momento. No obstante, justificaba el interés por *La Sociedad Opulenta* aludiendo a las cinco fases (1ª, sociedad tradicional; 2ª, condiciones previas al "despegue"; 3ª, take-off o despegue; 4ª, fase de madurez; y 5ª, fase de consumo de masas) que sustentaba el profesor de historia económica del Massachusetts Institute of Technology (MIT) Walt W. Rostow en *The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto* (1960), -de quien, como vimos, el propio Fuentes demostró su interés:

«Si esta tesis es cierta, evidentemente la sociedad opulenta es la meta de todos los países que andamos hoy por el "despegue" o camino de la madurez. De las naciones, más o menos proletarias, que, con esfuerzo tenso, ordenamos nuestro proceso de desarrollo para llegar a la posición de las sociedades opulentas actuales. Por lo tanto, el estudio de los problemas de la sociedad opulenta bien vale la pena, porque se trata de los problemas de mañana, ya que no de nuestros problemas de hoy...

...Por todo ello, el desarrollo económico no puede posponerse a ningún objetivo en nuestra hora. Pero también, evidentemente, no es menos cierto que hay que tener una conciencia clara del lugar al que nos dirigimos. Justamente por eso (y mucho más los países que, por tener un fuerte bagaje cultural, aunque una escasa renta por habitante, estamos sometidos actualmente a la política de desarrollo económico) tenemos obligación de estudiar las cuestiones que habrán de irse planteando en un futuro para asimilarlas con personalidad propia, dentro de nuestros moldes culturales. Es esta excursión hacia el mundo que nos espera a la que INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA invita a sus lectores en este número. Una excursión que esperamos sea sugestiva, porque tiene a su servicio una de las mejores cabezas que cultivan hoy la ciencia económica: la de John Kenneth Galbraith».<sup>559</sup>

A continuación, se ofrecía a los lectores un amplio resumen de los principales puntos de *La Sociedad Opulenta* ("Un audaz programa para los Estados Unidos"). En éste aparecía el concepto galbraithiano de *sabiduría convencional*, es decir, «la estructura de ideas basadas en la aceptabilidad... que es la expresión del extremado conservadurismo que domina el mundo de las ideas, y que no es patrimonio exclusivo de un grupo político: derechas e izquierdas beben en sus

---

<sup>559</sup> *Información Comercial Española*, nº 319, marzo-1960, pp.15-61.



fuentes, si bien las ideas son adaptadas a las preferencias de cada grupo»<sup>560</sup>. También se recogía la tradición de desesperanza entre los economistas clásicos (Smith, Ricardo, Malthus y John Stuart Mill); lo que denomina Galbraith “túmulos marxista”, el cual, «pese al incumplimiento de sus predicciones, con su valor emocional impregna las conciencias; la posición suprema de la producción»; el citado “efecto dependencia”, que aboga por la producción como medio que satisface las necesidades, siendo ésta misma quien las crea, etc. En suma, se trataba de una fundamentada síntesis que ocupaba veintiocho páginas.

A continuación, el criterio de tres destacados autores – dos economistas y un sociólogo- era también ofrecido en aquel número ampliamente centrado en Galbraith. “Galbraith, entre la economía y la política” era el título con el que Fabián Estapé – entonces catedrático de Economía y Hacienda en la Universidad de Zaragoza- comenzaba afirmando que él aplaudía la tendencia de algunos economistas a pronunciarse sobre cuestiones controvertidas, frente al quietismo generalizado de la disciplina. En el caso del norteamericano, reconoce Estapé su audacia intelectual, así como su carácter de hombre de partido, pues «no olvida nunca que la política económica es un aspecto de la política *tout court*»<sup>561</sup>. Inscribiendo a Galbraith en la tradición heterodoxa de Thorstein Veblen, John Maurice Clark, Joseph Schumpeter y Edward B. Mason, para Estapé el autor de *La sociedad opulenta* ofrece «un alegato impresionante con respecto al gran problema de nuestro tiempo, que no es otro que el del empleo óptimo de los recursos en el sistema capitalista, enfrentado con el desarrollo que plantea la expansión del sistema socialista»<sup>562</sup>. Frente al retorno al liberalismo, que en Occidente parece advertirse adentrada ya la segunda mitad del siglo XX, para Estapé la mayor aportación de esta obra reside en suscitar, ante el gran público, la cuestión primordial de la estructura adecuada de las inversiones:

«La persistencia de un estado de opinión que aprovecha la disminución de las intervenciones estatales para subestimar los servicios públicos de todo orden presenta peligros gravísimos. El estudio de los medios idóneos para determinar la estructura óptima de las inversiones públicas y privadas dentro del marco de un sistema de decisiones descentralizadas es una tarea urgente; la aportación de Galbraith y las posibilidades de que la misma se desarrolle y sistematice atribuye la principal significación a la labor científica realizada por este singular autor hasta la fecha»<sup>563</sup>.

“Un libro aleccionador y peligroso” era el texto de Agustín Cotorruelo acerca de *La Sociedad Opulenta*. El entonces director de la Oficina de Coordinación y

---

<sup>560</sup> *Ibidem*: p. 20.

<sup>561</sup> *Ibidem*: p. 51.

<sup>562</sup> *Ibidem*: p. 53.

<sup>563</sup> *Ibidem*: p. 54.

Programación Económica (OCYPE) considera aleccionador al libro, pues «el autor se enfrenta con la realidad económica que le rodea dentro de su marco social completo»<sup>564</sup>, al mismo tiempo que peligroso, porque «algunos de los enemigos tradicionales del famoso “*Way of Life*” traten de obtener consecuencias precipitadas y no menos erróneas, intentando aplicar las críticas de *La sociedad opulenta* a las formas de vida menos opulentas de sus respectivos países»<sup>565</sup>. Aun felicitando a Galbraith por su incursión como economista en el mundo de los valores, Cotorruelo se muestra crítico con el aserto galbraithiano de considerar a la inseguridad económica como elemento fundamental para la eficiencia y el progreso económico, error de cálculo acaso en toda la historia de las doctrinas económicas:

«En realidad, nadie ha considerado la inseguridad, como tal, necesaria para el progreso. La inseguridad fue el subproducto o el coste de un esquema enérgico para el logro del desarrollo. Este desarrollo exigía el libérrimo empleo de los factores de producción por el empresario, figura central del progreso económico; ello constituía, por lo tanto, una fuente de inseguridad para el trabajador. La más eficaz combinación de los recursos demandaba el sistema de la competencia, lo que, en consecuencia, ocasionaba mayores riesgos para el propio empresario. Roto el estancamiento secular de la productividad por la revolución industrial, solo había dos salidas: o continuar como anteriormente, frenando los nuevos impulsos con una política intervencionista (gremial o de cualquier otro tipo) u otorgar “plenos poderes” a la clase empresarial, para que iniciase sin cortapisas el proceso de crecimiento rápido. Era lógico que se optara por la segunda opción»<sup>566</sup>.

Por otra parte, se pregunta Cotorruelo: ¿la tesis de *La sociedad opulenta* puede aplicarse a España? En el caso de nuestro país, por su entonces modesto nivel de desarrollo, señala que no hay síntoma alguno de excentricidad en la demanda de amplias capas de la población, al contrario de lo que sucede en la sociedad norteamericana por mor del “*efecto dependencia*”. El conflicto latente reside más bien en torno a la cuantía que debe destinarse tanto a la inversión pública como a la inversión privada; es decir, «el Estado tiene un deber de estimular por todos los medios la mejora en la organización de los métodos productivos en los sectores privados»<sup>567</sup>. Para ello, el gasto público ha de estimular la eficacia y la justicia distributiva, con especial hincapié en la cuestión relacionada con la desigualdad, que Cotorruelo- aun encontrándose España a caballo del ricardiano mundo de la escasez y el entorno de una sociedad altamente industrializada- considera históricamente en vías de solución:

«La alteración ha tenido lugar en nuestro país por el fortalecimiento de una clase media profesional, industrial e incluso agrícola, que supone un contrapeso de los grupos “plutocrático-feudales” que campaban por sus respetos en la España anterior al año 1931. El

---

<sup>564</sup> *Ibidem*: p. 55.

<sup>565</sup> *Ibidem*.

<sup>566</sup> *Ibidem*: p. 56.

<sup>567</sup> *Ibidem*: p. 58.

número de empresarios y “nuevos ricos” ha aumentado extraordinariamente en los últimos años, lo que, en contra de las apariencias, contribuye, como ha mostrado Galbraith, a reducir las tensiones sociales más agudas. Mucha gente ha constatado la relación que existe entre la nueva riqueza y el esfuerzo, la iniciativa, la audacia, hasta la falta de escrúpulos si se quiere, de los que la han conquistado. Esta correlación era y es inexistente e indemostrable para la vieja propiedad de origen feudal, indefensa (dialécticamente, se entiende) ante los ataques marxistas»<sup>568</sup>.

Finalmente, tanto como ciudadano- al que interesa el rol que ha de cumplir la Administración en la mejora de España- como en la condición de intelectual al que atraen las cuestiones de política económica, para concluir, queda fascinado por la figura de Galbraith, como paradigma de economista entre la universidad y de las bambalinas del poder:

«Los economistas están, como es natural, preocupados, con el “imposible económico”, barrera frecuentemente ignorada frecuentemente por los políticos. Pero si esta preocupación es central en la economía pura, Galbraith nos recuerda brillantemente que, para pasar al campo de la política económica, hemos de tener presente otra barrera no menos importante: el “imposible político”. Su desconocimiento invalida gran parte de las posibilidades normativas de la Ciencia económica»<sup>569</sup>.

Después de la interpretación de ambos economistas, se ofrecía a continuación una valoración de corte sociológico no menos interesante. Álvaro Alonso-Castrillo- letrado del Consejo de Estado y alumno de Galbraith en Harvard- en “Un pensamiento económico de Galbraith: una consecuencia de las diferencias sociológicas entre Europa y Norteamérica” advertía a los lectores de la revista que «no podemos contemplar América con ojos historicistas y europeos», pues, recordando a Montaigne, «sólo somos un “pasar” y el “pasar” de América es diferente al nuestro»<sup>570</sup>. Según Alonso-Castrillo, Galbraith hace ver que América representa el triunfo del “país-campo”, entendido éste como una superficie donde el hombre se desplaza, donde la distancia ha sido dominada, mientras que Europa significará siempre el éxito de la ciudad. Pese a la existencia de Nueva York, Boston o Chicago - clásicas urbes “europeas”- a diferencia del ágora mediterránea, Norteamérica se ajusta a la tradición puritana de los peregrinos del Mayflower, a los alemanes y nórdicos que colonizaron el Medio Oeste, que terminó por configurar un sistema político federal, única manera de gobernar, descentralizadamente, un “campo”. Esa mentalidad de frontera del “hombre-campo” - que no necesariamente campesino- determina una manera nueva de pensar que influye en la ciencia social con una mayor propensión al pesimismo:

---

<sup>568</sup> *Ibidem*: p. 59.

<sup>569</sup> *Ibidem*: p. 60.

<sup>570</sup> *Ibidem*: p. 62.

«De ahí el gran mérito de Galbraith, que ha abierto a la Economía un nuevo campo, el de la abundancia. ¿Hasta qué punto son sus ideas útiles para un europeo? Desde nuestra modesta España, puede pensarse que una Economía de la Opulencia es una entelequia; nos queda tanto camino por recorrer en la inacabable carretera de la estrechez...

Hay, sin embargo, verdades que conviene no olvidar y tener muy en cuenta: todo lo que se haga en Europa por crear un amplio espacio geográfico nos acercará a un nuevo concepto de lo económico. Si Europa consigue federarse, habrá arrojado por la borda ese lastre sobrante de nuestra historia: el estrecho nacionalismo que nos condenó durante siglos a la economía de la escasez.

Pero si entramos en la economía de la opulencia, habrá que inventar un nuevo Humanismo, un nuevo concepto del hombre. Y eso se puede conseguir sólo mediante un esfuerzo gigantesco en el terreno de la educación: Galbraith, americano de América, arremete con furia contra esos americanos de Europa que siguen aferrados a lo que él llama la sabiduría convencional, la heredada de Europa, en definitiva. Resulta consolador pensar que Galbraith es un hermano ideológico de todos esos hombres que desde hace más de un siglo hacen oír sus voces en nuestro solar hispano pidiendo la solución del problema nacional a través de la educación»<sup>571</sup>.

Aparte de la valoración sobre *La sociedad opulenta*, el año de 1960 resultaba además especialmente relevante al celebrarse las elecciones a la presidencia de los Estados Unidos, siendo en aquella ocasión disputada por John F. Kennedy, senador del Partido Demócrata, y Richard M. Nixon, vicepresidente republicano en la Administración Eisenhower. En este sentido, el número de octubre-noviembre (326-327) de *Información Comercial Española* daba cuenta -a través de un amplio dossier de veintiocho páginas- de los argumentos de ambos partidos en materia económica y qué diferencias al respecto los separaban, puesto que, aseguraba el editorialista «la administración económica no puede dejarse, sin grave riesgo, en manos de aficionados. Lograr buenos resultados es solo posible cuando se emplea la técnica y la razón al servicio de la elección del político»<sup>572</sup>. Las personalidades de Nixon y Kennedy, la campaña electoral en el terreno económico, la respuesta republicana y demócrata ante el futuro económico de Norteamérica, junto a un análisis de la coyuntura americana y su estructura económica eran algunos de los aspectos que se abordaban en aquel documento especial. También se incorporaba – aparte del dossier- un retrato de Paul Samuelson, profesor de Economía en el Instituto Tecnológico de Massachusetts y autor del manual elemental más vendido entonces en todo el mundo.

La revista –que hacía alarde de un gran despliegue de gráficos y fotografías comentadas- agregaba un perfil de los consejeros económicos republicanos (Arthur F. Burns, Allen Wallis y Walter Fackler) y demócratas (W. W. Rostow, Paul Samuelson James Duesenberry, Seymour Harris, Richard Lester,

---

<sup>571</sup> *Ibidem*: p. 70.

<sup>572</sup> "La economía en las elecciones norteamericanas, en *Información Comercial Española*, nº 326-327, octubre-noviembre 1960, pp. 21-45.

Archibald Cox y John K. Galbraith), todos ellos, además, caricaturizados en sendos retratos aparecidos con anterioridad en *Fortune*. La caricatura de Galbraith consistió en colocarle al volante de un Volkswagen, simbolizando así «el ataque lanzado por el gran economista de Harvard contra los automóviles americanos», como se decía a pie de página.

Finalmente, la victoria de Kennedy en noviembre de ese año motivó el regreso de Galbraith al número de diciembre de *Información Comercial Española*, en esta ocasión, en calidad de asesor económico del flamante presidente. El reportaje añadía una entrevista de veinte páginas que había aparecido poco antes en *U.S. and World Report*. El nuevo consejero se mostraba partidario de la reducción de los tipos de interés, criticaba la política de “dinero difícil” seguida por los republicanos, alentaba el crecimiento por encima del aumento de la fuerza laboral, mostrándose partidario del gasto en grandes infraestructuras y de un impuesto igualitario sobre la renta. Y respecto de la competencia extranjera, estimaba ciertas actuaciones que debieran llevarse a cabo; en concreto, ciertas cuestiones relacionadas con el arte y el diseño industrial sobre las que volvería a reflexionar – como se vio en el capítulo anterior- tiempo después:

«Debemos recordar que nos enfrentamos con fábricas muy modernas de Europa Occidental y del Japón y que, en lo futuro, nos enfrentaremos también, cada vez más, con las fábricas igualmente modernas de la Unión Soviética. Por eso, no podemos, en modo alguno, mostrarnos lentos y morosos en nuestra modernización fabril, especialmente por cuanto nos hemos basado y confiado siempre en nuestra supremacía tecnológica para cubrir nuestros salarios, relativamente elevados.

Tenemos también que resolver ciertos problemas de diseño industrial. Observamos que algunos clientes americanos dan la preferencia a productos italianos, franceses y escandinavos, que, siendo tan técnicamente adelantados como los nuestros, son estrictamente superiores en muchos aspectos.

La competencia entablada en el campo de las máquinas de escribir, durante los últimos años entre la Olivetti italiana y nuestra Underwood constituye un ejemplo clásico de eso, con la igualmente clásica consecuencia de que Olivetti se encuentra por encima de Underwood.

Es evidente que el diseño de nuestros automóviles no ha venido siendo tan bueno, en todos los aspectos, como el de la competencia. Nosotros, que reconocemos y apreciamos el papel del científico en la industria, no estoy seguro de que apreciemos igualmente la importancia del artista»<sup>573</sup>.

#### **4.1.3.2 LAS CONFERENCIAS REITH (1966)**

La siguiente oportunidad en la que *Información Comercial Española* dio cuenta sobre el pensamiento económico de Galbraith correspondió a 1966, cuando a fines de ese año el autor norteamericano pronunció las Conferencias Reith (*The Reith*

---

<sup>573</sup> “Galbraith y la economía americana”, en *Información Comercial Española*, 1960, nº 328, diciembre, pp. 86-106.

*Lectures*), anticipando a los oyentes de la BBC de Londres el contenido de *El nuevo estado industrial*.

Un tiempo antes, en marzo de 1963, la revista había acogido un ensayo – “El lenguaje de la economía” – donde respondía a quienes habían criticado *La sociedad opulenta*. El cuidado del estilo literario fue siempre una preocupación en él, a veces siendo víctima del suyo propio<sup>574</sup>. En este texto estudiaba los reproches (oscuridad, complejidad, separación de la realidad) que suelen hacerse al lenguaje económico, pese a la calidad literaria de algunos de sus más eximios representantes sobre los que se extiende acerca de su mayor o menor inspiración (Smith, Malthus, Stuart Mill, Marshall, Veblen y, con matices, Keynes). Ello no es óbice a un esfuerzo comprensivo en relación a la disciplina:

«Como he indicado al principio yo no excusaría a nadie de dominar las ideas básicas y la terminología de la economía. Tiene que esperar también encontrar buenos economistas que sean autores difíciles, aunque los mejores hayan sido muy buenos escritores. Debería saber, además, que, por lo menos para unos cuantos grandes hombres, la ambigüedad de expresión ha sido una ventaja positiva. Pero, dado lo precedente, podría llegar a la conclusión de que lo que queda totalmente misterioso es probablemente, para él, insignificante»<sup>575</sup>.

1966, repetimos, fue prolífico en el interés por Galbraith del órgano de expresión del Ministerio de Comercio. El número de mayo apareció con un artículo – “Economía contra calidad de vida” (en su origen, una conferencia para la reunión anual de la “American Association for the Advancement of Science”, Ohio, 1963), en el que se argumentaba que «si el problema es la *calidad de la sociedad*, importará muchísimo cómo se administra la expansión de la demanda. El mejoramiento de los servicios públicos necesarios, dada la tendencia al equilibrio, mejora la calidad de la sociedad»<sup>576</sup>. Y una crítica al mismo, en ese número, vino de la mano de Leon H. Keyserling – consejero económico del presidente Truman – para quien «sus iconoclasias [las de Galbraith] excitan la controversia cortés y comedida, pero se queda corto, de ordinario, en llegar a conclusiones que podrían hacer vibrar los intereses que solo pellizca jugando»<sup>577</sup>. Y abundando, en “El sistema del desequilibrio”, de agosto-septiembre, analizaba técnicamente su experiencia como director de la OPA en 1941-1943, y las consecuencias macroeconómicas que en Estados Unidos se sucedieron después, precisando que «tal vez la tarea verdaderamente ingrata de la guerra fue la asumida por los

---

<sup>574</sup> «Su estilo [el de Galbraith], tan envidiado, es aforístico, conciso y, sobre todo, burlón. Pero de la misma manera que su prosa magistral obliga a Tawney a frenar la expresión de su indignación, la ironía burlona de Galbraith le obliga al final a evitar todo compromiso moral con respecto a los problemas que plantea» (Heilbroner, 1972, p. 217).

<sup>575</sup> Galbraith (1963): p. 97.

<sup>576</sup> Galbraith (1966a): p. 116.

<sup>577</sup> Keyserling (1966): p. 125.

hombres de negocios con espíritu público, que se hicieron cargo del organismo, y le protegieron y desarrollaron durante tres años difíciles»<sup>578</sup>.

Volviendo al principio, a las Conferencias Reith<sup>579</sup>, el editorialista de *Información Comercial Española* fijaba los términos de la discusión:

«El tema de estas conferencias ha sido el Nuevo Estado Industrial. Galbraith se ha acercado al tratamiento de este tema sugestivo con la personalidad y el desenfado que le caracterizan. Para empezar, ha comenzado negando que el sistema económico capitalista actual de los Estados Unidos sea un sistema de competencia libre y perfecta entre las distintas empresas. La mirada de Galbraith ve en la economía americana nada menos que planificación en vez de competencia. Esta planificación no nace, como podía pensarse, del intervencionismo impertinente del Estado. Surge, por el contrario, de lo que constituye la propia esencia del capitalismo americano: la gran empresa. La gran empresa americana, hacia la que caminan todos los sistemas capitalistas desarrollados, no es fruto del azar: es una criatura de la técnica de la producción y de la distribución moderna que exigen, inevitablemente, unidades económicas cada vez mayores. La gran empresa, necesita, para Galbraith, indispensablemente la planificación...

Esta argumentación tan provocativa, habrá de levantar, sin duda, importantes polémicas cuando dentro de unos meses Galbraith publique su nuevo libro – “El Estado Industrial”- en el que recogerá y desarrollará los temas de sus conferencias ante la BBC. Cualquiera que sea el veredicto que las ideas de Galbraith merezcan a nuestros lectores, no cabe duda de que merecerán el tiempo que se les dedique. En este sentido, Galbraith no defrauda jamás, ya que podrá o no tener razón, pero siempre es divertido»<sup>580</sup>.

En la revista se reproducían – 33 páginas en total - las seis conferencias<sup>581</sup> al completo, a saber: 1ª) “El Nuevo Estado Industrial”; 2ª) “La empresa moderna”; 3ª) “El control de los precios y el público”; 4ª) “El papel del Estado”; 5ª) “Situación actual del desarrollo socialista”; y 6ª) “El impacto cultural”. La primera correspondería a lo que en el propio libro representaban alrededor de sus cinco primeros capítulos, dejando claro que la evolución de la técnica era el determinante del proceso económico, de tal modo que si se necesitaban solo 125 obreros para el lanzamiento del Ford T, cuando salió el Ford Mustang fueron necesarios 317.000 trabajadores y 6.000 millones de dólares. La segunda conferencia versaba sobre la dimensión empresarial, poniendo como ejemplo que tanto Standard Oil, como General Motors y Ford representaban juntas más que toda la producción agrícola norteamericana en su conjunto ; las grandes empresas, en suma, adquieren

---

<sup>578</sup> Galbraith (1966b): p. 149.

<sup>579</sup> «En memoria de John Charles Walsham (lord) Reith, director general, arquitecto y presencia dominante de la BBC en sus comienzos. Era severo, de gran corpulencia física y temible: una vez Winston Churchill le llamó “esa cumbre borrascosa”. A comienzos de la década de los cincuenta pasó una velada con él en la King’s House de Kingston (Jamaica, invitados por el entonces gobernador sir Hugh Foot (futuro lord Caradon)- Reith se pasó la primera mitad de la noche denunciando el socialismo, y la segunda mitad condenando el capitalismo. Mientras nos encaminábamos a nuestras habitaciones, le pregunté a sir Hugh de qué sistema era partidario Reith: “¿No lo sabía usted? Quiere que la BBC gobierne todo el planeta”» (Galbraith, 1982, p. 581).

<sup>580</sup> Galbraith (1966c): p. 139.

<sup>581</sup> El audio de las Conferencias Reith : <http://www.bbc.co.uk/programmes/p00h3y23/episodes/guide>

autoridad por su tamaño, venía a decir el economista norteamericano bajo un tono coloquial. La tercera, razonaba la necesidad del control de precios –clásico asunto galbraithiano– suscitando que, en cualquier caso, las leyes antimonopolio no dejaban de ser una suerte de acertijo. El papel del Estado, la cuarta conferencia, era decisivo– sostenía– de cara, por ejemplo, a la carrera espacial, y a la imprescindible especialización educativa en la sociedad industrial; la estabilización de la demanda efectiva igualmente se incorporaba a dicho rol. La quinta, abundaba en la revolución de la eficacia que al parecer se daba en las empresas socialistas, en las que, por propia vivencia de Galbraith «los gerentes de fábricas soviéticos, no dudan en insistir, ante los visitantes, sobre su necesidad de autonomía, así como de sus dificultades pasadas a ese respecto»<sup>582</sup>. Y la sexta, atendía a una consecuencia del impacto cultural del nuevo estado industrial: la convergencia entre los dos sistemas antaño irreconciliables, capitalista y socialista. Las consecuencias de este proceso dejarán huérfanos ideológicos por el camino:

«Para los marxistas, la evolución que hemos descrito aquí, y más especialmente la sustitución del poder capitalista por el de la organización técnica, sigue siendo inaceptable. Marx no la previó, y al pobre Marx siguen exigiéndole sus discípulos que hubiese tenido que el poder sobrenatural de preverlo todo y en todas las épocas..., aunque se polemiza con frecuencia acerca de lo que se cree que Marx realmente vio. Y los idealistas de Occidente, que se pronuncian en favor del abismo infranqueable que se abre entre el mundo libre y el comunismo y entre la empresa libre y la socialista, están protegidos por una teología semejante, apoyada, en muchos casos, por una inmunidad general a las influencias intelectuales. Esas posiciones y actitudes solo pueden sobrevivir a la dura evidencia durante algún tiempo. Los hombres pierden su resistencia cuando se dan cuenta de que quedan anticuados. La vanidad constituye para la modernización intelectual una fuerza mayor de la que se le atribuye»<sup>583</sup>.

Al igual que la coexistencia pacífica, interrogantes acerca de dónde se encuentra la frontera entre la empresa pública y la empresa privada, la relación de las empresas “maduras”- las del sistema industrial y no las del mercado al modo clásico- con el Estado, o la dimensión estética de la vida que haya de afrontarse a partir de ahora –vistas las aberraciones en ese sentido del sistema planificador– eran puntos que se acentuaban en esa sexta conferencia. En definitiva, todo ese proceso parece conducir hacia un Estado educador no exento de riesgos:

«Para el Estado educativo y científico, el quedarse inactivo es como conceder, rindiéndose, que el sistema industrial debería ejercer el monopolio del fin social, y tampoco debería acobardarse nadie ante el usual argumento contrario. Sería hábil y acertado para un vocero en favor del sistema industrial alegar que la libertad exige un Estado débil, dejando aparte las áreas de la necesidad industrial, y que el intelectual no debe preocuparse nunca de asuntos prácticos o políticos. Esa tesis, si triunfa, asegura también que el sistema

---

<sup>582</sup> Galbraith (1966): p. 166.

<sup>583</sup> *Ibidem*: p. 168.



industrial continuará ejerciendo el monopolio del fin social. Y yo soy uno de los que esperan que no ocurra eso»<sup>584</sup>.

La publicación del anticipo Galbraith a cuenta de *Información Comercial Española* tuvo cierta repercusión en determinados círculos de poder en España. El Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN), en su Boletín de Información correspondiente a abril de 1967, que traía un análisis de la República Federal Alemana como miembro de la OTAN y un estudio sobre el material de las Fuerzas Estratégicas de la Unión Soviética, publicitó a su vez las dos primeras conferencias ("El Nuevo Estado Industrial" y "La empresa moderna"), pero no así las siguientes ("El control de los precios y el público", "El papel del Estado", "Situación actual del desarrollo socialista" y "El impacto cultural") pese a asegurarse que «se completará en sucesivos boletines las recientes conferencias del profesor J.K. Galbraith sobre el nuevo estado industrial, que fueron el tema de las llamadas The Reith Lectures, pronunciadas en la BBC de Londres»<sup>585</sup>.

#### 4.1.3.3 MIRANDO A LA SOCIEDAD INDUSTRIAL (1969)

Tres años después, las expectativas habían dado paso a una amplia discusión, la cual estaba cargada de argumentos en favor y en contra de *El nuevo estado industrial*. De la mano de Enrique Fuentes Quintana, *Información Comercial Española* recogió el guante de este debate intelectual en su número de mayo de 1969. Como decía el propio editorialista:

«Al margen de exageraciones e ironías, cabe poca duda de que Galbraith ha tenido el acierto de reunir un conjunto de observaciones de gran interés para caracterizar la personalidad del "nuevo estado industrial" y ha puesto sobre la mesa de la controversia un amplio programa de acción estatal para superar sus defectos. Un programa cuya viabilidad práctica concita numerosas críticas, casi tantas como su diagnóstico de la sociedad industrial. Pero, precisamente, la misma naturaleza provocativa del diagnóstico y del programa galbraithiano denuncian su relación con los problemas verdaderos de las sociedades industriales»<sup>586</sup>.

El -de nuevo-, "especial Galbraith" se estructuró del siguiente modo: al comienzo del número se difundía la conferencia íntegra que el economista norteamericano pronunciara el 28 de abril en Madrid para la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD)- de la que se habló en extenso en el capítulo II- y sobre la que se prefiere analizar más en detalle en el apartado siguiente.

---

<sup>584</sup> *Ibidem*: p. 173.

<sup>585</sup> El Nuevo Estado Industrial (I), por John Kenneth Galbraith (Fuente: Información Comercial Española núm. 400-1966), Boletín de Información nº15- VII- Abril 1967, CESEDEN.

<sup>586</sup> "Mirando a la sociedad industrial" (editorial), en Información Comercial Española, nº 429-mayo 1969, pp. 29-32.

Después, aparecía un bloque de críticas de economistas profesionales que examinaban el “sistema galbraithiano”. Eran estos: James Meade, de la Universidad de Cambridge (“¿Es inevitable “El Nuevo Estado Industrial”?); Robin Marris, también por Cambridge (“El Nuevo Estado Industrial: una crítica”); Scott Gordon, de la Universidad de Chicago (“El cierre del sistema Galbraith”); y una aportación española representada por el técnico comercial del Estado Ángel Viñas (“Galbraith, ahora en un nuevo sistema industrial”).

A continuación, se presentaba un segundo grupo de críticas «que tiene un denominador: haber sido realizadas desde la “izquierda”. Término convencional que exhibe, como casi siempre, un amplio muestrario»<sup>587</sup>. Se trataba del economista ruso V.A. Cerpakov (“Una respuesta soviética a Galbraith”); el ex primer ministro galo Pierre Mendes-France (“Sociedad industrial, política económica y socialismo moderno”); Jim Mason, de *Monthly Review* (“¿Una nueva clase gobernante?”); y Michael Lipton, de *New Left Review* (“Las realidades del poder”).

De las críticas por parte de los economistas académicos podrían considerarse de mayor interés las correspondientes a Robin Marris y Scott Gordon. Para empezar, a Marris – que era autor de *The Economic Theory of Managerial Capitalism* (1964), obra empleada por Galbraith en la elaboración de *El nuevo estado industrial* – no le convencía el propio término *tecnoestructura*, pues constituye «un organismo de grandes células autónomas interdependientes que actúan dentro de las modernas empresas de la sociedad industrial pero que no obra de una manera unitaria, y a las que Galbraith trata *como si* fuera una elite unificada»<sup>588</sup>. El especialista en organización industrial reconocía los dardos de aquel contra la economía clásica y contra la presunta belleza matemática del modelo competitivo, aunque, en el lado del debe, manifestar que los directores de empresa nunca incurrirían en riesgos era aplicar un esquema sobre éstos quizá demasiado simplista:

«Es posible que los directores profesionales tengan un tipo de función de utilidad en la que el valor seguridad se prefiera a las demás, pero no resulta claro que esta función contenga una aversión mayor hacia el riesgo de la que poseen los accionistas, que también pueden preferir la seguridad a otros valores. Para el segmento de la distribución de probabilidades riesgo-beneficio, situado por encima del nivel mínimo, es posible que los directores profesionales sean *más* indiferentes respecto a los beneficios que los inversores, puesto que ellos no pagan directamente las pérdidas, y a la primera vista, no sufren castigo alguno con tal de que los resultados estén por encima del mínimo. Sin embargo, una ulterior consideración de este problema manifiesta de inmediato que este planteamiento no es correcto, pues los directores profesionales sí que incurrirán en un coste, ya que los menores beneficios afectarían, de forma directa, a la capacidad de crecimiento de la empresa, por todo lo cual resulta imposible realizar predicciones cualitativas firmes partiendo de sus

---

<sup>587</sup> *Ibidem*: p. 34.

<sup>588</sup> Marris (1969): p. 45.

propuestas. Comete así Galbraith otro error en el que se encuentra, sin embargo, en compañía de casi todos los economistas que han considerado la cuestión»<sup>589</sup>.

Y en relación a la predicción galbraithiana de la convergencia de sistemas, Marris delimitaba la clave del éxito del capitalismo gerencial, aunque no ocultaba de éste sus puntos oscuros:

“Siempre he argüido que el capitalismo “empresarial” es una mezcla compleja y no completamente estable del capitalismo tradicional, por una parte, y de la visión de Burnham, por otra. Retiene este capitalismo muchos elementos tradicionales –incluyendo el importante velo de la propiedad–, pero se comporta en forma muy diferente – en algunos importantes aspectos– al sistema de instituciones sociales propio del capitalismo tradicional en el que el traje de franela gris era indispensable para el accionista y éste era verdaderamente un sustitutivo de empresario en busca siempre del beneficio máximo. El sistema actual introduce la innovación más rápidamente que este sistema imaginario (Galbraith, incidentalmente, no reconoce, en forma adecuada, esta deuda para con Schumpeter). Sin embargo, el sistema presente no está mejor adaptado para realizar la justicia social o corregir las externalidades. Los sistemas estrictamente socialistas son más lentos para crear las necesidades del consumidor, pero están mejor adaptados para atender, por ejemplo, las necesidades de los ancianos y de los pobres, y en la práctica actúan realmente mejor en estas áreas»<sup>590</sup>.

En cualquier caso, la posición más beligerante correspondió a Scott Gordon, de la Universidad de Chicago, a quien la polémica en torno a *El nuevo estado industrial* no deja quizá de sorprenderle, pues no deja de ver en ella, para empezar su punto de vista, una simple cuestión de matiz entre partidarios de la escuela económica institucional en su país:

«En términos específicos, el cuadro de Galbraith evoca más claramente recuerdos de Thorstein Veblen, quien preveía una especie de revolución por los tecnócratas que se harían cargo del funcionamiento de la economía. Galbraith nos dice que esa revolución ya se ha terminado. El “Soviet de ingenieros” de Veblen es esencialmente lo mismo que las “tecnoestructuras” de Galbraith. En ambos criterios, esos hechos se considera que se originan en la naturaleza inherente de la tecnología de la producción moderna. También hay similitudes normativas. Veblen esperaba la sustitución del sistema de precios por “ingenieros” como un avance en lógica, orden y eficiencia; sin embargo, no podía dejar de hablar de ello con un tinte de ironía e incluso de amargura. Lo mismo se puede decir de Galbraith»<sup>591</sup>.

En diferente orden de cosas, Gordon denuncia que Galbraith tiene poco que decir sobre la realidad de las empresas. Por ejemplo, desconoce el auge de los fondos de pensiones como dueños reales y potenciales de las acciones de las sociedades; El nuevo estado industrial no penetra en las últimas tendencias dentro

---

<sup>589</sup> *Ibidem*: p. 49.

<sup>590</sup> *Ibidem*: p. 50.

<sup>591</sup> Gordon (1969): p. 66.

de la sociedad anónima. No cree Gordon que “cuanto mayor, mejor” para todas las grandes firmas- General Motors, United States Steel, General Dynamics, etc.- al mismo tiempo:

«El cuadro galbraithiano es solamente plausible si se considera una empresa cada vez. Puede ser plausible decir que no hay mercado, como lo entienden los economistas, para los automóviles o para el acero, ¿pero qué sucede en el caso del acero de los automóviles donde dos “tecnoestructuras” se enfrentan una a otra? Apenas si basta decir, como hace Galbraith, que establecen contratos entre sí (1967, página 30), sin describir qué es lo que regula los términos a que llegan. La tesis de “poder compensador” de *American Capitalism* se podría invocar aquí, pero Galbraith no la emplea en el análisis de *The New Industrial State*, y ninguna otra cosa introduce que pudiera jugar un papel explicativo similar. Nos quedamos con una microeconomía *sin* Walras: un análisis particular de equilibrio (o un equilibrio particular) en que el equilibrio no tiene sentido»<sup>592</sup>.

El economista de Chicago estima que rechazar el mecanismo clásico de mercado –como usualmente lo hace Galbraith– no debiera impedir que se dijera algo sobre la estructura de la economía del país en general:

«El libro *The New Industrial State* no presenta un cuadro coherente de lo que se propone describir, la organización de la economía norteamericana. Me parece a mí que Galbraith se desliza desde la proposición que la empresa planifica a la proposición que la economía es planificada, sin darse cuenta de que tales declaraciones poseen solamente una similitud verbal. Su punto de vista de las fuerzas apuntando hacia una convergencia de las economías de tipo soviético y capitalista está marcada por elisiones semejantes»<sup>593</sup>.

Ello no significa, empero, «que el concepto tradicional del capitalismo norteamericano sea satisfactorio». Con afán de clarificación, Gordon animaba a que Galbraith explorase la “ley de hierro de la oligarquía” del sociólogo R. Michaels con el fin de «hacer de “los imperativos de la tecnología moderna” un concepto analítico fructífero». Pero duda que lo haga. Lo que no es convincente, ni mucho menos, es la instrumentalización de la demanda que defiende con reiteración:

«El consumidor entra en el cuadro de Galbraith de la economía como una marioneta del sistema de producción: su función es comprar lo que haya decidido la tecnoestructura, en las cantidades y a los precios fijados en los planes de la tecnoestructura. Se ve uno tentado a discutir ese punto de vista como una exageración o tratar de suprimirlo demostrando su nulidad analítica o empírica. Será fácil afirmar, por ejemplo, que si el manejo de la demanda cuesta algo, una tecnoestructura eficiente trataría de acomodar aquellas preferencias independientes que posean los consumidores, en vez de tratar de moldearlas con formas exóticas. O, sería fácil desafiar a Galbraith a que demostrara el apoyo empírico de su punto de vista de que las técnicas de dirección de la demanda de que él habla son eficaces para alterar la distribución de la renta entre ahorro y consumo total o entre grandes categorías de

---

<sup>592</sup> *Ibidem*: p. 67.

<sup>593</sup> *Ibidem*: p. 68.

consumo. Pero esto sería una afirmación infructuosa. El propio Galbraith ha notado que “aunque la verdad raramente alcanza a la falsedad, tiene pies alados en comparación con una cualificación en la persecución de una proposición atrevida (1958, p.30)”<sup>594</sup>.

“¿Realismo o romanticismo?”, se pregunta Gordon ante la pretensión galbraithiana de proporcionar un sistema teórico. No tiene dudas de que la puesta en práctica de las enseñanzas del profesor de Harvard retrotraería a una etapa histórica de “esplendido aislamiento”:

«Su escrito recuerda los amargos lamentos de los románticos –Carlyle, Dickens, Ruskin, y otros- que contemplaban la cara juvenil del industrialismo y lo veía como un mal monstruoso. Galbraith lo contempla en su “madurez”, y aunque su reacción es más educada, es esencialmente el mismo grito. La máquina ha sido instalada en el jardín; la primogenitura humana se está vendiendo por un plato de PNB; el mecanismo económico no alimenta al hombre, sino que se alimenta de él y pausadamente escupe los huesos. Hace un siglo Ruskin amonestaba: “No hay riqueza, sino vida”, y Galbraith repite: “Lo que cuenta no es la cantidad de los bienes, sino la calidad de la vida” (1967, p.8)”<sup>595</sup>.

Para concluir, Gordon no considera que el bienestar material y el humanismo más elevado sean incompatibles, aspecto sobre el que Galbraith en sus escritos insiste. Antes al contrario, la civilización aumenta allí donde hay abundancia económica:

«El hombre corriente no es un noble primitivo que ha sido empobrecido espiritualmente y esclavizado moralmente por el progreso material; en realidad, ha sido liberado y elevado por éste. Hay mucha distancia todavía por recorrer en ese camino, incluso en la “sociedad opulenta” de los Estados Unidos»<sup>596</sup>.

Bajo un signo ideológico radicalmente opuesto, tal como ofrecía *Información Comercial Española*, las críticas de la izquierda a la obra de Galbraith venían encabezadas por el economista ruso V.A. Cerpakov, quien la había expresado en su artículo de abril de 1967 desde el diario *Izvestija*, reproducido por la revista. Cerpakov califica a Galbraith como un «indudable adversario del marxismo, que no se rebaja, sin embargo, hasta un anticomunismo “zoológico”», pues teme «las consecuencias para el futuro del capitalismo de la carrera de armamentos y de un conflicto armado entre los dos sistemas económico-sociales»<sup>597</sup>. Mucho antes de que lo dijera Galbraith, se hace valer Cerpakov de *Imperialismo, etapa última del capitalismo*, de V.I. Lenin, y del *Anti-During*, de Engels, para defender que la técnica – por su creciente complejidad- es enemiga del mercado, así como que la

---

<sup>594</sup> *Ibidem*.

<sup>595</sup> *Ibidem*: p. 69.

<sup>596</sup> *Ibidem*.

<sup>597</sup> Cerpakov (1969): p. 77.

culminación de los trust y del auge del Estado propietario «demuestra la inutilidad de la burguesía en la dirección de las modernas fuerzas productivas»<sup>598</sup>. Cerpakov descubre en el último argumento de *El nuevo estado industrial* -relativo a la previsibilidad de que la sociedad industrial madura alcance altos logros estéticos- una muestra palpable de la inseguridad que Galbraith mantiene sobre sus ideas:

«El espectáculo es divertido: los lobos se han transformado en corderos. Y, por último, comprendiendo la debilidad de la conclusión sobre la metamorfosis del monopolio, Galbraith intenta una solución desesperada. Declara que el sistema industrializado estaría en fase decreciente y que la posición de preeminencia podrá ser asumida por los "fines estéticos", "que los hombres se liberarán de aquella concepción de la vida, cuyo fin reside enteramente en la producción de bienes materiales y de beneficios". ¡Y esto hablando del sistema capitalista, en el cual el único sentido de la vida, para algunos, es el lucro, mientras que, para otros muchos, la existencia es precaria!»<sup>599</sup>.

A continuación, el político y economista francés Pierre Mendes-France en "Sociedad industrial, política económica y socialismo moderno" -vinculando a Galbraith con las teorías de Claude Gruson, director del Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos (1961-1967)- defendía sin más dilación la necesidad de la planificación económica general Galbraith mantendría un cierto vínculo con el entorno cercano al partido socialista francés que se mantendría en el tiempo<sup>600</sup>.

Y por último, tanto Jim Mason (seudónimo de un graduado en Economía por la Universidad de California) con "¿Una nueva clase gobernante?" en *Monthly Review*, como Michael Lipton en "Las realidades del poder" (*New Left Review*) abundaban en consideraciones en torno a los conflictos raciales escasamente tratados por Galbraith, además de otras reproches, a los que éste respondería en sus intervenciones ante los directores de empresa españoles en España, como veremos adelante. De cualquier forma, quedaba constancia de que por parte de *Información Económica Española*, el seguimiento y el debate académico sobre *El nuevo estado industrial*, dando oportunidad a todas las voces, se manifestó de manera evidente.

---

<sup>598</sup> *Ibidem*: p. 78.

<sup>599</sup> *Ibidem*: p. 79.

<sup>600</sup> Galbraith mantendría en febrero de 1971 - junto al propio Mendes-France, Michel Albert, Oliver Todd, André Gorz y Roger Garaudy, entre otros miembros del grupo de *Le Nouvel Observateur*- un coloquio que en forma de libro se publicó con el título "La crisis de las sociedades industriales". Frente a la denuncia del poder de las multinacionales sobre el Estado y el consumidor por parte de Albert, Galbraith contestó: «Es verdad que franceses y británicos esperan siempre que las cosas no les pasen a ellos como a los Estados Unidos. ¡Qué ilusión! Llámese U.S. Steel, con la marca nacional americana bien a la vista o International Nickel, los desarrollos son los mismos. Las grandes firmas destruyen la heterogeneidad de los nacionalismos» (Galbraith y otros autores, Zero, 1972, p. 62).

## 4.2 LA ACOGIDA POLÍTICA Y EMPRESARIAL

Después de la recepción y discusión de la obra de Galbraith entre economistas de variada tendencia, bien por propia cuenta o bien a través de una influyente plataforma como era *Información Económica Española*, llegaría el momento de la recepción de aquella en el ambiente político afín a la dictadura de Franco, así como su acogida por parte de los directores de empresa y del *establishment* intelectual y empresarial de Madrid y Barcelona. Respecto de las autoridades franquistas, principalmente los ministros Navarro Rubio, López Rodó y Fernández de la Mora – en variada medida- darían su opinión al respecto. Los encuentros conocidos de Galbraith con los directivos del país - tanto en 1965, 1969 y 1972- manifestaban sucesivamente el grado de expectativas de éstos en relación con las teorías del economista canadiense. Y la percepción que tenía la elite cultural, económica y empresarial española sobre la visión de la tecnoestructura era en esos momentos determinante para la configuración en el futuro de un estado general de opinión en torno a las consecuencias del sistema industrial.

### 4.2.1 LA TECNOESTRUCTURA, VISTA POR EL RÉGIMEN

En el capítulo XXXIII (“Educación y Emancipación”) de *El nuevo estado industrial*, en la edición de 1967, decía Galbraith que el discrepante del sistema industrial no habría de tener demasiadas dificultades a la hora de mostrar su oposición al mismo, siempre que lo hiciese por escrito, puesto que, dado que los periódicos, las revistas y los libros son tarea de intelectuales, es relativamente seguro que tales instrumentos respetasen la intención de éstos. Y junto a la presumible presión que ejerciesen los intelectuales de la Unión Soviética y de la Europa del Este en este sentido, situaba en concreto el caso español:

«Hace uno o dos años di una conferencia en España. Sostenía los valores utilitarios e intelectuales de la libertad académica y política, defendía enérgicamente los sindicatos y sostenía el carácter benéfico de la presión popular y democrática sobre el Estado. Se me dijo que la prensa me concedería mucho espacio porque, no habiendo para aquel caso especiales instrucciones de la censura, los periodistas y los directores manifestarían su natural tendencia liberal. Y así fue efectivamente»<sup>601</sup>.

---

<sup>601</sup> Galbraith (1967): p. 409.

El autor se refería muy probablemente a la conferencia inaugural que pronunciara en Barcelona durante la III Lonja Textil de España ("El progreso económico. Panorama de las experiencias recientes", 4 de octubre de 1965) con asistencia de los principales mandos de la ciudad y amplia repercusión en los medios de comunicación, de la que se hablará en adelante. Y estaba en lo cierto: la acogida a su intervención barcelonesa fue muy favorable. Para entender a Galbraith hay que decir que pertenecía a una generación de norteamericanos vinculada política y sentimentalmente al bando republicano durante la guerra civil<sup>602</sup>, la cual no tuvo dificultad en acondicionar sus convicciones al escenario de la guerra fría, sin obviar que cuando tuviera mejor ocasión, haría valer éstas<sup>603</sup>. Con esto quiere decirse que él, como tantas figuras entonces de relieve en las más diversas disciplinas, se amoldó a circunstancias y personajes de variada condición. Respecto a nuestro país, Galbraith conocía bien su historia económica, contraponiendo la España de la Armada Invencible al imperativo tecnológico moderno (como se vio desde las primeras páginas de *El nuevo estado industrial*), o visitando el Archivo de Indias de Sevilla en 1974, con ocasión del rodaje del capítulo sobre colonialismo de su serie televisiva para la BBC "La era de la incertidumbre". Y la acogida a sus ideas, por parte de quienes simpatizaban o colaboraban con el franquismo –oriundo Galbraith de una nación aliada con la que se habían firmado acuerdos económicos y militares desde 1953, aparte de consejero presidencial en varias ocasiones – fue en líneas generales positiva, sabedoras ambas – digámoslo así – partes, cuáles eran las fuentes doctrinales de las que se nutrían cada una de ellas. En la época del desarrollismo, además, los libros de Galbraith podrían ofrecer mucho material de inspiración en un momento en que la economía política del país ponía en práctica los criterios de la planificación indicativa.

Un ejemplo de ello, de esa ambivalencia, correspondería a la nota bibliográfica que la revista *Arbor*, del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), sacó del texto de Galbraith de 1967, estimando que «se trata de un libro de excepcional importancia, cuya influencia puede llegar a ser decisiva en los próximos años». Para el reseñista del CSIC no nos encontramos ante un estudio económico que proponga reformas en sentido técnico, al estilo de la *Teoría General* de 1936, sino más bien ante un tratado sociológico y ético que realza las incoherencias internas del sistema:

---

<sup>602</sup> Leon Henderson - economista del New Deal y hombre de confianza de Roosevelt- que nombró a Galbraith director de la OPA, había sido presidente de "Amigos de la Democracia Española en Washington", organización que apoyaba al régimen republicano contra Franco (Galbraith, 1982, p. 165).

<sup>603</sup> Junto a Saul Bellow, Norman Birnbaum, Hans Morgenthau, Philip Roth, Barbara Probst Solomon y otros 22 intelectuales norteamericanos, Galbraith envió un escrito de protesta al Gobierno español a causa de las once condenas a la pena capital dictadas a miembros de ETA y FRAP acusados de delitos de sangre en septiembre de 1975 (Powell, 2011, p. 237).



«Es un ejercicio lúcido de autocrítica de una sociedad industrial avanzada como la de Estados Unidos; pero no realizado desde una perspectiva filomarxista, como la de muchos intelectuales de izquierda del antiguo y del nuevo continente. Más aun, Galbraith parte del hecho real de que el sistema industrial de la sociedad americana es particularmente eficaz para mantener y elevar un alto nivel de consumo de la población»<sup>604</sup>.

Pese a ciertas exageraciones del autor en datos y hechos, como un producto de exportación se difunde por el planeta «dentro de la zona de influencia americana, al mismo ritmo que las etapas del desarrollo», una subordinación ideológica que no debería dejar a nadie indiferente:

« ¿Será el desarrollo industrial, consecuencia de la tecnología avanzada, un nuevo camino de servidumbre?

Es un grito de rebeldía frente a una sociedad que progresivamente va esclavizando al hombre con procedimientos de una depurada psicología sin que ésta se aperciba del precio que está pagando por el precio de su bienestar material.

El libro de Galbraith es una crítica mucho más profunda y radical de las tesis de los economistas teóricos que lo fue en su tiempo la obra antes citada de su colega Keynes.

Nuestra opinión personal es la de que *el libro de Galbraith apunta a un problema real de las sociedades altamente industrializadas*»<sup>605</sup>.

En cualquier caso, se aclara que no hay demasiada originalidad en tales argumentos, encontrándose soluciones a los desafíos de la sociedad industrial en sólidas fuentes completamente ajenas a lo que pudiera imaginar el autor:

«Para los que se hallen familiarizados con el pensamiento social de la Iglesia Católica, la crítica que este libro representa, aun cuando se sitúa en una perspectiva diferente y con un análisis más sociológico y económico no viene a significar algo verdaderamente original.

El Papa Pío XII en diferentes documentos aludió a los riesgos que representaba para el hombre una concepción preferentemente técnica de la vida social, con una supervaloración de los bienes económicos, con una excitación artificial del consumo y con un sometimiento de la persona humana a las exigencias de la productividad y del crecimiento exclusivamente económicos»<sup>606</sup>.

#### **4.2.1.1 EL "EMPRESARISMO"**

Con un tono mucho más vigoroso, y también desde las entrañas del Régimen, saldría a la luz en 1969 la teoría del "empresarismo" de Mariano Navarro Rubio inspirada en la tecnoestructura de Galbraith, como alternativa ideológica a los conflictos que al parecer acarreaba la sociedad industrial. Navarro Rubio había sido el ministro de Hacienda durante el decisivo Plan de Estabilización de 1959, como se vio, y diez años después era gobernador del Banco de España,

---

<sup>604</sup> Guerrero (1968): p. 98.

<sup>605</sup> *Ibidem*: p. 102.

<sup>606</sup> *Ibidem*: p. 103.

contribuyendo a la definitiva nacionalización de esta institución en 1962. El "empresarismo" era, en suma, su discurso de recepción como académico de la Real de Morales y Políticas.

Navarro Rubio pretende despejar desde el comienzo los términos de la discusión:

«Siempre que se habla de reforma de la empresa el capitalismo se presenta como "el gran negativo". El capital ha conseguido un "status" privilegiado y no quiero perderlo. Existe, asimismo, otro obstaculizador: el viejo sindicalismo, al que podríamos calificar como "gran recalcitrante". El viejo sindicalismo quiere, en el fondo, la reforma de la empresa; pero al mismo tiempo la teme. Porque si los trabajadores lograsen solucionar en lo sucesivo, los problemas en el seno de su propia casa, ya no necesitarían tanto, como hasta ahora, el amparo de los sindicatos. En este ambiente tan cargado de susceptibilidades, el empresarismo-al que hemos brindado este discurso-se presenta como el "gran positivo"»<sup>607</sup>.

Apoyándose en el Simposio Internacional "¿A dónde va el capitalismo?", que presidiera Shigeto Tsuru, donde participaron Paul Sweezy, Paul Baran y el mismo Galbraith, entre otros economistas (del que se extrajo un libro que publicó en España Oikos-Tau en 1964), comienza el exministro definiendo el gran negativo del momento, el capitalismo:

«Nuestro mundo se siente muy defraudado por el capitalismo. Y se muestra sumamente escéptico sobre su reforma...

La tacha de insinceridad que se pone a las variantes político-económicas de la postguerra, ha provocado reacciones de tipo irritativo, bastante peligrosas en ambientes muy calificados de la vida nacional, como el universitario y el religioso, perfectamente concordes con el laboral en este punto. Si la evolución por cualquier motivo se frustra, el actual equilibrio económico no se podrá sostener; le faltarán los apoyos frontales, fallará por el frente social o por el político»<sup>608</sup>.

Para Navarro, el empresarismo, solución a los males de la sociedad actual, no está ligado al capitalismo:

«En la entraña del sistema capitalista actual está incubado el espíritu empresarial, que viene larvando, desde hace tiempo, una verdadera metamorfosis. El espíritu empresarial está deshaciendo a grandes pasos un equívoco que existía hasta hace poco y que consistía, precisamente en confundir el capitalismo con el empresarismo. Y el espíritu empresarial tiene que protestar, como es lógico, de esta confusión, porque no está ligado inexorablemente al capitalismo»<sup>609</sup>.

Del sistema empresarial, afirma, ha salido el capitalismo, una rama que no es la única: ahí está «la robusta rama del cooperativismo, siquiera tenga carácter

---

<sup>607</sup> Navarro Rubio (1969): p. 13.

<sup>608</sup> *Ibidem*: p. 15-17.

<sup>609</sup> *Ibidem*: p. 17.

complementario». Lo que ocurre es que, pese al gran invento que han sido las sociedades anónimas, existe un inexorable curso de los acontecimientos:

«El capitalismo está perdiendo progresivamente –aceleradamente- el respeto y el predominio casi absoluto que hasta hace poco tenía, mientras surgen cada vez mayores dudas acerca del papel que está llamado a desempeñar en la proyección económica del futuro. En la historia nació y en la historia ha de morir. Pero nadie se muere sin causa. Y el capitalismo tiene un cáncer ya diagnosticado: el exclusivismo, que prolifera y se ramifica dentro de su misma entraña. No se peca de exagerado si se afirma que este exclusivismo es quizás el foco de inconformismo social más grave que existe en nuestra época»<sup>610</sup>.

Influido por el pensamiento corporativista católico, a juicio de Navarro Rubio «la teoría del riesgo económico –el gran refugio dialectico del viejo capitalismo-no ha dado nunca una explicación convincente». Sin embargo, la empresa actual capitalista es reformable puesto que aparece una nueva figura en ella:

«Donde mejor se ve –de manera más aguda- la transformación que se está experimentando en el viejo sistema capitalista, es en la llamada “revolución de los gerentes”. No se trata –como fácilmente puede comprenderse- de una “revolución de la fuerza” al estilo de la “revolución de los coroneles”. Lo que se quiere indicar con esta expresión dura, pero significativa, es la importancia que está adquiriendo el directivo como figura que ha de ejercer el dominio indispensable en la empresa. Y la erosión que este predominio produce en los Consejos de Administración capitalistas. En la empresa madura la figura del “gran gerente” tendrá que ser sustituida por un “equipo líder” a causa de la complejidad de la dirección y de la necesidad del trabajo en equipo. Pero esto no disminuirá, antes al contrario, aumentará la importancia de la dirección – a costa, naturalmente de la actual preponderancia de los consejos de accionistas-. El hecho es que es cada vez se está generalizando más el caso sintomático –hasta hace poco insólito- del directivo que pone fuertes condiciones a los dueños del capital para hacerse cargo de una empresa. Estas noticias que llegan con cierta frecuencia indican claramente el vigor de la tendencia. Verdaderamente revolucionaria para la clásica mentalidad de esos hombres que forran la personalidad y empaquetan los cargos exclusivamente con acciones»<sup>611</sup>.

Advierte que «lo curioso de este fenómeno es que también se está produciendo la misma metamorfosis mutatis mutandis, en el mundo comunista – respecto al capitalismo de Estado, naturalmente-»<sup>612</sup> diga lo que diga el periódico soviético *Trud* – al que cita- opuesto a la tesis de la convergencia de sistemas por considerarlo una superchería al servicio de las clases burguesas.

Es evidente que el poder en la economía reside en el factor más difícil de conseguir, el dinero –comenta- pero tanto la Banca como la Sociedad Anónima, los dos reductos del capitalismo, son objeto de críticas muy serias. «La justicia pide que el crédito se administre con la concepción propia de un servicio

---

<sup>610</sup> *Ibidem*: p. 19.

<sup>611</sup> *Ibidem*: pp. 21-22.

<sup>612</sup> *Ibidem*: p. 22.

comunitario»<sup>613</sup>. En parecido sentido, «las nacionalizaciones no se pueden rechazar “a priori” porque a veces son la única forma de romper los “nudos gordianos” que forman los grupos capitalistas, al entrecruzar sus intereses<sup>614</sup>. En definitiva, si la empresa capitalista tal como es comúnmente entendida no evoluciona, peligrará. A Navarro Rubio no le sirve ni la defensa pasiva que hacen los neocapitalistas ni le satisface el cumplimiento de las profecías de Marx:

« ¿Por qué no se ataca de una vez –preguntamos- de una manera formal –legal- el problema de la reforma de la empresa si, mientras esto no se haga, el mundo occidental, tiene su talón de Aquiles al descubierto?»<sup>615</sup>.

El gobernador del Banco de España aprecia que la causa que más pueda forzar la evolución del capitalismo sea el probable giro de los sindicatos. En la gran empresa logra cada día mayor protagonismo el ejecutivo, y el sindicalismo ha de acoplarse a dicho proceso:

«La transformación del capitalismo –aunque acabe por presentar sus resultados en la base- ha de venir principalmente gracias a un impulso reformador ejercido desde el vértice. Hay que pensar en el “fuero de la dirección”, ganando así posiciones a los actuales consejos de accionistas – cada vez más necesitados del “manager”, como figura que ha de ejercer el dominio indispensable-. En la gran empresa, “el manager indispensable” ya no será una persona sino una organización de capacidades directivas que formen, en torno al Jefe, un verdadero “equipo leader”. Pero en todo caso la pregunta que debe hacerse el sindicalismo es la misma: ¿El equipo directivo –formado por los altos trabajadores- no interesa, acaso, al sindicalismo?»<sup>616</sup>

Dice que el “viejo” sindicalismo- de interés casi exclusivamente salarial- de bajo nivel profesional y basado en la presión directa -destinada tanto al Estado como a la empresa- tiene ante sí un serio problema. No puede aparecer para siempre como el sindicato de la eterna protesta. Una solución para el factor del trabajo (“el gran recalcitrante”, como le llama) sea que demande un puesto en el hasta ahora coto cerrado del capital de la empresa. Y hay otras opciones quizá más decisivas, como son las de participar en el área donde se toman las decisiones”. No dice cómo, aunque Navarro Rubio apuesta por «tramitar un sistema donde todas las asociaciones, y dentro de ellas todos los miembros, aporten el gran patrimonio de su personalidad, colocando al mundo del trabajo en trance de forjar un «status» más fiable y esperanzador que el presente»<sup>617</sup>.

---

<sup>613</sup> *Ibidem*: p. 25.

<sup>614</sup> *Ibidem*: p. 26.

<sup>615</sup> *Ibidem*: p. 29.

<sup>616</sup> *Ibidem*: p. 32.

<sup>617</sup> *Ibidem*: p. 38.

Dada la situación, el empresarismo -“el gran positivo”- no tiene por qué tener un mero valor correctivo de los abusos cometidos por el capitalismo, sino que ha de poseer un conjunto de valores propios. El empresarismo considera a la empresa como una estructura lógica y humana, pero necesitada de un armazón legislativo:

«Ahora bien, no basta con colocar a los elementos por este orden lógico (dirección, trabajo y capital) para definir plenamente el espíritu de la empresa. También la moderna tecnoestructura, tan brillantemente presentada por Galbraith, establece el mismo esquema de prelación. El esquema es el mismo; pero sin alma. Y precisamente lo que viene a decir el empresarismo a la economía es que debemos llenar no sólo de músculos y de cerebro, sino también de corazón, los huesos secos de la actual empresa hasta que logremos, sencillamente, humanizarla. El empresarismo, entendido al modo cristiano, no se queda en la tecnoestructura. Cuenta, como es lógico, con toda la organización técnica de la dirección y, en general, del sistema operativo de la empresa; y no se olvida que estamos en la época de los cerebros electrónicos pero añade, siempre, ese “poquito más” que pone la dignidad del hombre y que convierte la tecnoestructura en una verdadera homo-estructura. ...Esta estructura tiene alma. Pero no un alma impalpable –meramente neumática- sino jurídica. Que exige normas concretas para su propia definición, su sostén y su vigencia efectiva»<sup>618</sup>.

El empresarismo de Navarro Rubio no tiene una formula fija, por mor de la complejidad de la vida y del carácter diferente de las actividades –comerciales, industriales, agrícolas, de servicio-, además del tamaño de la empresa, el momento de infancia o madurez en que ésta se encuentre, e incluso del temperamento de los hombres de cada región, o de la importancia que se concedan a las tradiciones. Esta diferente posición objetiva debe reflejarse en formas societarias que vayan desde el negocio familiar hasta la dirección profesionalizada, pasando por la cooperativa. Lo que busca Navarro Rubio es evitar el anquilosamiento jurídico:

«La vida económica se podría ir enriqueciendo con toda clase de ensayos que servirían, además, para limpiar el ambiente de los fallos, abusos y deformaciones existentes en forma más o menos encubierta: Consejos de Administración inoperantes; poderes de base falsa fundados en un control artificialmente establecido; accionistas de la masa con derechos meramente nominales; practicas convencionales abdicatorias, como votos sistemáticos de confianza y reuniones meramente formularias, etc... No hay nada más necesitado de ruptura de convencionalismos, que todo ese mundo económico de la sociedad anónima - que tanto blasona la libre iniciativa-. ¿Es que acaso la tienen, de modo efectivo, los simples accionistas e incluso muchos de los consejeros?»<sup>619</sup>.

Para lograr todo estos propósitos, no olvida Navarro Rubio que son necesarios ciertos estímulos eficaces, como, por ejemplo, implantar ciertas ventajas fiscales, fijar un estatuto protector de la cooperación, establecer fórmulas de cobertura para el capital mixto, abrir vías fáciles para la concertación, etc. «No se

---

<sup>618</sup> *Ibidem*: p. 43.

<sup>619</sup> *Ibidem*: p.45.

trata de hacer una política de beneficencia empresarial por el simple hecho de que la petición se escude en el cumplimiento de los fines sociales pretendidos por el Gobierno. Si la empresa no es económicamente sana, no cabe montar sobre ella ninguna clase de confianza; sería un fraude lamentable y una ligereza política grave», afirmaba<sup>620</sup>. Insistía también en la necesidad de integrar responsabilidades del mejor modo posible:

«La inmensa mayoría de las fórmulas que se han ensayado hasta ahora –ya se trate de la cogestión, impuesta con carácter forzoso, o de una paga extraordinaria otorgada con carácter graciable– se han colocado en la posición unilateral de conceder derechos, huyendo de cualquier contrapartida que situase al trabajador en la posibilidad de exigirle algo más de lo que se le da o reconoce... Sin entrar en el juego de la responsabilidad, la penetración del trabajador en el “área de las decisiones” no encontrará una justificación suficiente»<sup>621</sup>.

Y concluye recalcando la necesidad de promover directivos, puesto que la dirección es la clave del arco, ya que es evidente que siempre existirán en la cima cúspide de la empresa personas cualificadas que marquen objetivos y convoquen a la acción, avanzando en la profesionalización del directivo, y de este modo reformar el capitalismo y montar lo que bautiza como un buen sistema “empresarista”:

«La llamada “revolución de los gerentes”, de la que se ha hecho anteriormente una referencia meramente incidental, no se acaba aunque se logre establecer, de una manera cumplida, el “fuero de la dirección”, salvando, de este modo, todos los obstáculos que actualmente pueden oponer los consejos de accionistas. Los directivos han de persuadirse de que en estas circunstancias, verdaderamente históricas, tienen que ser, especialmente, los artífices del “nuevo orden económico”. En sus manos está hacer un escrutinio de la realidad presente: recoger todo lo bueno que tiene el capitalismo; aclarar, positivamente, todo lo dudoso; y tratar, por todos los medios, de que no pervivan las inercias y convencionalismos injustificados. También está a su alcance la posibilidad de colocarse en el vértice del mundo del trabajo, exhibiendo su título legítimo de trabajadores colocados en puestos de gran responsabilidad para ofrecer a los demás la forma de integrarse dignamente en la vida de la empresa. La “revolución de los gerentes”, en este sentido, todavía no ha comenzado, al menos de un modo general. Son ellos los que han de convertir el capitalismo en empresarismo»<sup>622</sup>.

#### **4.2.1.2 EL “CREPÚSCULO DE LAS IDEOLOGÍAS” Y GALBRAITH**

Tenida en cuenta la propuesta de Navarro Rubio, las referencias a Galbraith menudean en discursos oficiales como, por ejemplo, el que pronunciara el ministro comisario del Plan de Desarrollo Laureano López- Rodó<sup>623</sup>– aunque la decantación

---

<sup>620</sup> *Ibidem*: p. 47.

<sup>621</sup> *Ibidem*: p. 49.

<sup>622</sup> *Ibidem*: p. 54.

<sup>623</sup> «Existen, por ejemplo, las llamadas inversiones sociales, como son la enseñanza y la investigación, el urbanismo, la sanidad, que no se rigen por las leyes del mercado, pues la elección de los consumidores

del pensamiento del economista norteamericano en las esferas gubernamentales logra su mayor nivel en las reflexiones del escritor, diplomático y ministro de Obras Públicas (1970-1974) Gonzalo Fernández de la Mora.

Su interpretación sobre la figura del empresario fue ajustándose con el transcurrir del tiempo. En septiembre de 1955, Fernández de la Mora publicaría en el diario *ABC* un artículo -"Loa del hombre de empresa"- donde observaba que comenzaba a revalorizarse en España un tipo de hombres preteridos hasta ese momento, pero a quienes se debía, a su criterio, un justo reconocimiento:

«Un corto número de alumbradores de riqueza puede llegar a cambiar la faz de un país. Un Ford o un Krupp han hecho por la economía de sus compatriotas más que millones de braceros laborando durante milenios, de sol a sol, sin la ayuda de esos individuos capaces de romper istmos, cambiar el curso de los ríos, salvar las distancias, arrancar a la tierra sus entrañas, estimular a los investigadores y agrupar a millares de seres humanos en una acción económica coherente y creadora. Porque son primordialmente los hombres de empresa, más que sus colaboradores de la herramienta o de la pluma, quienes han transformado la vida del occidental. Y aunque es cierto que originariamente lucharon por su propio beneficio, pronto su obra empezó a rebasarles y se encontraron laborando más que por sí mismos, por sus clientes, por sus proveedores, por sus accionistas y, en definitiva, por la comunidad a la que pertenecían»<sup>624</sup>.

¿Cuáles han sido las razones por las cuales en España no ha existido el reconocimiento de la figura empresarial? El escritor daba dos razones. Una, de carácter universal: la envidia igualitaria de las masas, que fue derrumbada a fines del siglo XVIII con la Revolución Industrial, acontecimiento en el que se impuso el hombre de empresa junto al científico y el técnico. La otra, particularmente española: desde las Partidas, con Juan II, hasta 1834 con la Reina Gobernadora, los prejuicios sobre la actividad mercantil permanecieron muy arraigados. La cuestión, pues, viene de muy atrás, afectando hasta el presente:

«Y aunque parezca increíble, todavía hoy se puede abandonar las aulas universitarias, al cabo de tres lustros de enseñanzas diversas, sin saber a quiénes debemos y cómo se fundaron en España la banca, los ferrocarriles, el teléfono y las Industrias textil, siderúrgica o hidroeléctrica. Y, sin embargo, es indiscutible que si se borrara de nuestro territorio la obra de unas decenas de hombres de empresa - esa obra que a diario se cotiza en la Bolsa- habríamos barrido una parte muy sustancial de cuanto la España contemporánea ha sido capaz de añadir a su áspera geografía»<sup>625</sup>.

No obstante, pese al histórico retroceso, puede recuperarse parte de las oportunidades perdidas:

---

puede no manifestarse con suficiente vigor en la demanda de pueblos y ciudades salubres, escuelas gratuitas o paisajes pintorescos, y sin embargo como ha señalado Galbraith en su conocida obra *La sociedad opulenta*, incluso el bienestar individuales vería lesionado por la degradación de las condiciones de vida colectiva que se produciría si no estuvieran debidamente atendidos algunos servicios públicos, especialmente los servicios urbanos» (Conferencia pronunciada en la Biblioteca Municipal de Bilbao, 8 de marzo 1963, en López-Rodó, 1971, p. 209.)

<sup>624</sup> Fernández de la Mora (1965).

<sup>625</sup> *Ibidem*.

«Cuando algunas naciones se encuentran ya en las postrimerías de la era industrial y en el umbral de otra con insospechadas fuentes de energía, que cambiarán muchos supuestos sociológicos, el viejo espíritu de empresa se abre paso entre nosotros. Y hay que añadir, que, felizmente, porque más vale tarde que nunca. España es un país parcialmente desértico y de escasos bienes naturales, pero tan capacitado para el trabajo como cualquier otro gran pueblo. Lo que nuestra economía necesita son hombres de empresa que, desde el Estado, o independientemente de él, movilicen nuestros recursos y potencien nuestras posibilidades a fin de crear riqueza. Y para que nazcan, no basta con el poder legislativo; hace falta también un estado de ánimo colectivo que es preciso cultivar con sabiduría y con generosidad»<sup>626</sup>.

Una década después, en 1965, Fernández de la Mora publicaría la obra que le daría un amplio reconocimiento - "El crepúsculo de las ideologías"- . En ella plantea polémicamente que las ideologías de todo signo atraviesan una grave crisis por causa de la racionalización que el desarrollo técnico y económico aporta a la sociedad industrial. De la Mora dedica un capítulo de su libro al desarrollo económico, en el que denuncia los factores retardatarios que pretenden impedirlo, y concreta todo lo que está en juego:

«El desarrollo económico dignifica al hombre y, entre innumerables efectos secundarios, concentra la atención utilitaria de las masas en el trabajo productivo, despegándolas de la batalla política. Simultáneamente, aumenta la cifra de propietarios y el grado social de responsabilidad y de estabilidad; aburguesa a los proletarios y a las aristocracias; es decir, homogeneiza las clases y, consecuentemente, sus intereses, con lo que se solidarizan los grupos, se aproximan los programas y se supera la polaridad de las reivindicaciones. Todo ello apresura la agonía de las ideologías. Además, la elevación del nivel medio de vida coincide en todas las latitudes con una disminución del analfabetismo, un incremento de la escolaridad y una elevación general de la capacidad media de raciocinio. Pero cuando aumenta el grado de racionalidad disminuyen el pasional, el instintivo y el mágico. Decrecen la ingenuidad, la urgencia de las consignas y la docilidad mental; se desarrollan el sentido crítico, el espíritu de especialización y los conocimientos. Conclusión: el clima se torna amenazadoramente hostil a la proliferación de las ideologías»<sup>627</sup>.

Una vez abandonada su responsabilidad ministerial, en julio de 1974 regresa a *ABC* con otro artículo ("La convergencia de las ideologías"), en el que reivindica el criterio que mantuviera en su anterior obra citada:

«Hoy, en Occidente, liberales y socialistas no representan, como antaño, dos concepciones del mundo irreductibles y contrapuestas, sino dos equipos con programas bastante similares y coincidentes en una simultánea aspiración a gobernar. Es este último común denominador el que los mantiene más existencial que esencialmente enfrentados. Pero la convergencia de las ideologías no se produce sólo en el Oeste. El convenio soviético-estadounidense de suspensión de pruebas nucleares (1963) marcó el comienzo de la coexistencia entre la democracia y el comunismo»<sup>628</sup>.

---

<sup>626</sup> *Ibidem*.

<sup>627</sup> Fernández de la Mora (1986): p. 181.

<sup>628</sup> Fernández de la Mora (1974a).



En el periodo transcurrido constata – con más datos en la mano de los que manejaba cuando compuso *El crepúsculo de las ideologías*-, que la aproximación económica entre los dos modelos antaño antagónicos es una realidad poco contestable:

«Paralelamente, se ha ido avanzando en el progresivo aburguesamiento de las masas tras el telón de acero y en la general aceptación del intervencionismo económico en Occidente. De un lado, asistimos al fin del «laissez faire» y, del otro, a la crisis del estatismo total. La convergencia ideológica se produce también a escala planetaria. Posteriormente, los economistas han profundizado en el tema. En su monografía «Convergence of economic systems in East and West» (1967), Linneman y sus colaboradores llegan a conclusiones confirmatorias. Primera: a pesar de las diferentes formulaciones, los objetivos económicos fundamentales del Este y del Occidente son análogos, el desarrollo y el bienestar. Segunda: en Occidente existe una clara tendencia hacia la planificación y la centralización, mientras que en el Este aumenta la autonomía de los entes locales y empresas públicas. Tercera: crece el paralelismo entre la tecnología de ambos sistemas y, por lo tanto, entre las mentalidades y los procedimientos. En conclusión: hay un acercamiento recíproco»<sup>629</sup>.

Y reconoce que quien con mayor fundamento de causa representa la teoría de la convergencia es, sin duda, el autor de *El nuevo estado industrial*:

«Pero el testimonio más empírico de la convergencia que se está produciendo entre el socialismo y el capitalismo es el que se deduce del esquema formulado por Galbraith, inicialmente en su lúcido e innovador libro «The new industrial State» (1967) y, luego, en artículos y respuestas a sus numerosos antagonistas. Según Galbraith, la institución socioeconómica más característica de los Estados superdesarrollados y, por tanto, de la Humanidad futura, es la “mature corporation” o gran empresa (sólo tres de ellas tienen en los Estados Unidos más ingresos que toda la agricultura). Lo que las define es su gran envergadura y el hecho de que las decisiones no las toman los capitalistas, ni siquiera los gerentes, sino la «tecnestructura», que es el grupo organizado de expertos que posee la información necesaria»<sup>630</sup>.

Las funciones de la tecnoestructura de Galbraith son repasadas a continuación por Fernández de la Mora en aquello que pueda demostrar la validez del “crepúsculo de las ideologías”:

« ¿Cuáles son los rasgos distintivos de una economía protagonizada por las tecnoestructuras? Aduciré los que tienen más interés para ratificar mi tesis de la convergencia. 1) La producción no puede improvisarse según los aleatorios dictados de la demanda; se impone la planificación a gran escala y a plazos relativamente largos. 2) La vida económica está determinada por los programas de las grandes empresas, con lo que la soberanía del consumidor, propia del sistema de mercado, es reemplazada por el protectorado de la tecnoestructura. 3) Las grandes empresas se relacionan estrechamente con el Estado porque necesitan que les asegure una demanda global, estabilidad de precios y salarios, patentes, especialistas preparados y contratos de suministro de manufacturas de alta tecnología. 4) A las tecnoestructuras les importa más la expansión de la empresa y el

---

<sup>629</sup> *Ibidem*.

<sup>630</sup> *Ibidem*.

refinamiento tecnológico que los dividendos de los accionistas, es decir, que el móvil de la economía ya no es la pura optimización del beneficio. 5) Consecuentemente, la tecnoestructura está interesada en el desarrollo del país; pero no se vincula a ningún partido, y en este sentido es apolítica. 6) En síntesis, la tecnoestructura tiende a comportarse de un modo análogo en una economía capitalista como la americana, o en una socialista como la soviética»<sup>631</sup>.

Las grandes corporaciones, por tanto, son la clave del sistema industrial puesto en pie a ambos lados del Telón de Acero:

La incidencia de este esquema sobre la convergencia de las ideologías es evidente, porque hoy las ideologías políticas son de contenido primordialmente económico y es en la disparidad de los sistemas productivos en donde se apoyan las básicas disidencias de los partidos y de los bloques. Lo mismo en el Occidente que en el Este, o sea, independientemente de que los gobernantes sean fieles a Rousseau o a Lenin, la vida económica se orienta hacia grandes empresas autónomas y apolíticas, muy solidarias del poder público, que en vez de someterse al mercado libre planifican, y que, en vez de tener como principal objetivo los beneficios empresariales, aspiran al objetivo nacional del desarrollo. Tanto la economía capitalista como la socialista encuentran en la tecnoestructura su punto de convergencia. Como escribe Galbraith, «son los imperativos tecnológicos y organizativos, y no las ideologías, quienes determinan la configuración de la sociedad»<sup>632</sup>.

La aproximación económica entre el capitalismo y el comunismo –y ahí matiza a Galbraith- no es precisamente la medida que se aplica a todo este proceso histórico, contemplando como procede una de las dos partes:

«Pero creo que la convergencia de los sistemas económicos no es simétrica: el desplazamiento del capitalismo hacia el socialismo es mucho más profundo que el acercamiento del socialismo al capitalismo. Del otro lado del telón de acero, contrariamente a la dogmática marxista, se hacen tímidas concesiones a la autonomía y al neutralismo empresariales; pero en Occidente la planificación y el intervencionismo estatal, que antes se consideraban diabólicos, se han impuesto espectacularmente»<sup>633</sup>.

Aunque, por el contrario, la aproximación del socialismo real a los cánones políticos occidentales parece ahora vislumbrarse, aspecto que Galbraith no llega a tratar, lo cual no deja de ser un mérito destacable en el pensador conservador español:

«En cambio, la convergencia del aspecto más propiamente político de las ideologías se está produciendo con una asimetría inversa. El comunismo se desplaza hacia posiciones más humanistas: disminuye el terror, aumenta el ámbito de autodeterminación individual y se atiende a las necesidades del consumo ciudadano. El comunismo está recorriendo más camino ético hacia la concepción tradicional del hombre que ésta hacia el colectivismo marxista. En Occidente, la tesis de la convergencia de las ideologías y de los sistemas económicos se va imponiendo implacablemente. En cambio, detrás del telón de acero los

---

<sup>631</sup> *Ibidem.*

<sup>632</sup> *Ibidem.*

<sup>633</sup> *Ibidem.*

marxistas ortodoxos, como Cerpakov, la rechazan. Pero es sintomático que el gran físico ruso Kapitsa, galardonado con el Nobel y considerado como desviacionista en tiempos de Stalin, declarara, en 1969, que tenía por evidente la convergencia de los sistemas estadounidense y soviético»<sup>634</sup>.

El protagonismo del estado industrial obliga a tomar partido en consecuencia:

«A favor de la convergencia ideológica, se pronuncian, de modo tácito o expreso, los programas electorales y las tecnoestructuras, por una causa profunda, porque lo imponen la dialéctica del pensamiento y la de los hechos. En contra de la convergencia se sitúan frenéticamente los ideólogos por una razón harto mediocre, porque creen ver en la conservación de sus respectivas ideologías, el único modo de asegurar su personal supervivencia elitista y su único banderín de enganche para eventuales secuaces. Su egoísmo es históricamente reaccionario»<sup>635</sup>.

Y finaliza De la Mora identificándose con Galbraith, en el sentido de ser ambos dos autores incomprendidos a los que la Historia ha de hacer justicia:

«La tesis de la tecnoestructura está suscitando, por lo menos, tantas excomuniones como la del crepúsculo de las ideologías. A los inquisidores de hogaño, parapetados tras sus férreos manuales, e incapaces de producir una sola idea nueva, les acontecerá un día no lejano, lo mismo que a los oráculos de la mitología clásica, que mientras celebraban sus sofisticados ritos, las gentes les dejaban solos porque ya no creían en ellos. Se seguirá invocando a Stuart Mill o a Marx, pero pronto la Historia estará en otra parte. Esforzadamente hemos de sustituir las viejas ideologías parciales, patéticas, retóricas y falaces por un ideario cabal, racional, eficaz y verdadero»<sup>636</sup>.

El profesor de Harvard ha interesado a Fernández de la Mora por la serie de razones expuestas, y en agosto del mismo año, con mayor carga política, remata sus afirmaciones en otro artículo ("El Estado de nuestro tiempo") para el mismo diario en agosto del 74. Según el exministro, entre las características del Estado actual - aparte del presidencialismo, el dualismo electoral y el liderazgo robusto al estilo de un Churchill, Adenauer, De Gaulle o Kennedy- la planificación y la tecnificación *a lá Galbraith* desempeñan un papel primordial:

«Planificación. El Estado se convierte en el primer empresario y en el ordenador de toda la vida económica. Controla la política monetaria, los precios, la producción, los salarios y la inversión. Las empresas privadas, tanto más cuanto de mayor envergadura, se transforman en agentes interinos del Gobierno. La autodeterminación de la iniciativa privada se va tornando minúscula.

Tecnificación. El Estado, como las grandes empresas, depende, cada día más, de lo que Galbraith llama la tecnoestructura. La administración pública se puebla de expertos y se asesora de técnicos. Se reduce el número de políticos puros porque su función se va limitando a elegir cuando la tecnoestructura duda entre dos alternativas. Hay, por tanto, una

---

<sup>634</sup> *Ibidem*.

<sup>635</sup> *Ibidem*.

<sup>636</sup> *Ibidem*.

despolitización generalizada de la administración y un creciente descrédito del político a la antigua usanza. También hay una relativa despolitización de las masas, más interesadas, como los accionistas de las empresas privadas, en participar en la fiscalización y en los beneficios que en las decisiones y en la gestión»<sup>637</sup>.

De esta manera, cumpliendo dichas condiciones, para Fernández de la Mora el Estado del 18 de julio estará a la altura de los tiempos que vengan:

«Sólo una ignorancia verdaderamente supina explica que haya quienes hoy pretenden sustituir ese Estado, que es el más eficaz que hemos tenido en la edad contemporánea y el más actual en términos de historia universal, por la paleodemocracia pluralista, parlamentarizada, discutidora y anémica que sólo algún que otro país occidental arrastra todavía como un mito trágico. ¡Paradoja insigne la de propugnar un desarrollo hacia atrás, una retroevolución al fósil!»<sup>638</sup>.

#### **4.2.2 LOS ENCUENTROS CON LOS DIRECTORES DE EMPRESA (1965-1972)**

El acto en España al que aludía el economista norteamericano en la edición de *El nuevo estado industrial* de 1967 sobre los problemas de falta de libertad de expresión, recordemos, era la conferencia inaugural de la III Lonja Textil de España, que dictó el 4 de octubre de 1965 en Barcelona. Se trata de su primera intervención conocida en nuestro país. Se titulaba "El progreso económico. Panorama de las experiencias recientes". El evento fue anunciado dos días antes en el diario *La Vanguardia*, donde se aportaba un perfil biográfico y un amplio resumen de *La sociedad opulenta* hecho por su traductor en varias ocasiones, el economista Carlos Grau Petit, colaborador asimismo de *Moneda y Crédito*. Calificada por el rotativo de "una visita importante", Grau Petit definía así el alcance político del profesor en Harvard:

«No es este el lugar ni el momento para proceder a un minucioso comentario de las ideas de Galbraith. Baste indicar que, tanto la "Nueva Frontera", de Kennedy, como la "Gran Sociedad" y la "Lucha contra la Pobreza", de Johnson, son conceptos que, en su gestación y desarrollo se encuentran permeados por completó por el pensamiento de este gran economista. La orientación básica de la futura política económica americana ha sido señalada por él con claridad, y durante muchos años sus criterios y opiniones gravitarán sobre cuanto se haga en la economía de los Estados Unidos. Gran ocasión será esta, pues, para conocer directamente a tan ilustre personalidad, a quien dirigimos desde estas líneas nuestra más cordial bienvenida»<sup>639</sup>.

---

<sup>637</sup> Fernández de la Mora (1974b).

<sup>638</sup> *Ibidem*.

<sup>639</sup> "Una visita importante: El profesor Galbraith en Barcelona" (*La Vanguardia*, 2 de octubre de 1965)

El acto fue presidido por el capitán general de la IV Región, junto a los presidentes de la Cámara de Comercio y de la Diputación, además del cónsul general de los Estados Unidos. Al marqués de Castell-Florite, presidente de la Diputación Provincial y presidente de la sección de Barcelona del Colegio Nacional de Economistas, le correspondió presentar al autor, contraponiendo diferentes modelos de economistas:

«El profesor Galbraith precisamente tiene en su haber una serie de teorías, como la del poder compensador del consumo en contra del poder de las oligarquías y de los monopolios de la producción. Se muestra áspero, no obstante, contra los "teorizantes de cartón" y con lo que él llama la "sabiduría convencional" de los economistas que montan sus propias ideas preconcebidas para fundamentar una profesión cómoda o "de ficha" delante de los problemas concretos, casi siempre incómodos y acuciantes del mundo actual. Es curiosa su idea sobre la pertinencia del gravamen fiscal de los bienes de consumo, una verdadera revolución en el terreno tributario, idea hasta ahora considerada esencialmente progresiva. He aquí una de las grandes valentías que ha tenido el profesor Galbraith»<sup>640</sup>.

Y destacaba Castell-Florite las particularidades del público presente:

«Este auditorio, profesor Galbraith, es un auditorio que yo diría hecho un poco a su medida, porque se trata de una clase económica, la catalana, de curiosas características: poco dogmática, poco amiga de rigorismos y de deshumanizaciones; que valora al máximo el esfuerzo personal, la audacia y el riesgo. Por ahora hace un par de siglos, creo aquí una extraordinaria industria textil, que fue en realidad la verdadera y primera industria que hubo en España entera, y la creó, como todos saben sin algodón, y la creó sin carbón y sin otras cosas; pero eso sí, con una decisión férrea basada en el propio convencimiento de sus cualidades humanas»<sup>641</sup>.

El propósito de Galbraith en esta conferencia era argumentar que, pese a que la distancia económica entre los pocos países ricos y los muchos países pobres había aumentado, en el caso de las naciones industrializadas, éstas habían escapado de la desgracia económica de la posguerra gracias a la puesta en práctica de las ideas de Keynes. Además de Estados Unidos, junto a los países del Mercado Común, Escandinavia, Gran Bretaña y Suiza «España, Portugal y Grecia que - como la Italia de antes de la guerra- quedaban retrasados respecto de los demás países occidentales, han participado en este adelanto»<sup>642</sup>. ¿Cómo se explicaba el éxito de esos años? Para Galbraith existían dos explicaciones, señalando que en el caso de la segunda, el problema económico se resolvió, en parte, por sí mismo:

«La primera explicación consiste en que el problema económico, una vez alcanzado un cierto nivel de renta y bienestar, tiene una solución mucho más simple de lo que jamás se

---

<sup>640</sup> Galbraith (1966d): p. 3.

<sup>641</sup> *Ibidem*: p. 4.

<sup>642</sup> *Ibidem*: p. 6.

pudo imaginar. Formando parte de la antigua mística de la economía se encontraba el criterio de que el problema económico es de una extrema dificultad - de hecho es insoluble-...

...Pero sería más sensato, y al mismo tiempo más adecuado tal vez, creer que el problema presentaba tales características que sólo unos hombres que se encontraban, por así decirlo, rozando los límites de la genialidad podían resolverlo. Incluso podría ser más sensato llegar a la conclusión de que el problema económico se resolvió en parte por sí mismo. Esto fue lo que en parte sucedió. Una vez alcanzado un determinado nivel de bienestar, el ahorro se hace relativamente indoloro. Y, lo que es más importante, es posible imaginar unos ciertos acuerdos que hacen que no se encuentre en competencia con el consumo. En las economías planificadas, el Estado interfiere las rentas y las devuelve a la formación de capital. En los llamados países capitalistas la gran empresa desempeña la misma función. (Dos tercios de la formación de capital en Estados Unidos se generan de esta suerte)»<sup>643</sup>.

El entonces consejero del presidente Johnson pretende hacer ver al auditorio barcelonés que el valor utilitario de la libertad académica - y para el caso, de la doctrina keynesiana- modifica el rumbo histórico de un modo mayor al que pudiera preverse:

«La influencia de las ideas keynesianas en los Estados Unidos, Inglaterra y los países más antiguos de la Commonwealth británica fue sin duda intensa. Y los países escandinavos experimentaron la influencia de unas ideas paralelas y, en ciertos aspectos, elaboradas con anterioridad. La fuerza de estas imágenes de una sociedad económica también es considerable. Los conservadores están en lo cierto al preocuparse por el poder de las ideas. Y aquellos que tratan de las ideas deberían convencerse de que su vida siempre les obligará a combatir. Cómo sucede con cuantos detentan poder, se ven expuestos a la crítica; poca cosa puede decirse del intelectual que se imagina que se verá libre de toda polémica.

Pero esta lucha presenta una gran ventaja, durante mucho tiempo se ha sostenido que tiene un valor intelectual y moral. También proporciona grandes recompensas prácticas. Fue una herejía económica, según hemos visto, la que conquistó los grandes beneficios económicos para el capitalismo durante estos últimos veinte años. Eran muchos que ocupaban puestos de gran importancia en los Estados Unidos, Gran Bretaña y otras partes, hace dos decenios que creyeron que las ideas keynesianas no sólo eran equivocadas, sino también peligrosas. Si hubiesen estado en condiciones de ejercer su inequívoca preferencia, las habrían excluido de toda discusión y limitado sus consejos, así como toda actividad, a aquello que les parecía seguro y sano. Y, por lo tanto, habríamos carecido de la política sobre la que se ha venido basando el progreso de los últimos veinte años»<sup>644</sup>.

No obstante, para Galbraith la revolución keynesiana no lo explicaba todo. Recordaba que Keynes apenas tuvo influencia en Alemania, Francia y otras partes de Europa, donde se le leyó poco. En tales países se produjo al alza un fenómeno entonces inusual que se desarrollaría de manera semejante:

«El ingrediente adicional fue la creciente y extraordinariamente beneficiosa influencia de las aspiraciones populares sobre la política económica. Hasta hace muy poco, y toda todavía por algunos en la actualidad, estaba muy extendida la creencia, que no había nada más dañino que la presión popular sobre la política económica. Se debía oír del pueblo, pero

---

<sup>643</sup> *Ibidem*: p. 10.

<sup>644</sup> *Ibidem*: p. 12.

no seguir lo que decía. Pero no es esto todo. Las masas ejercían presión para obtener unos salarios más altos y de esta forma contribuirían a arruinar las empresas que deberían pagarlos»<sup>645</sup>.

La presión parlamentaria y sindical sobre el Estado haría inevitable la alteración de los postulados de la sabiduría económica convencional durante decenios:

«Procurarían que los tipos de interés fuesen más bajos, y por tanto, desanimarían el ahorro y la formación de capital. Harían caso omiso del problema de la competencia internacional y, al cabo de poco tiempo, se presentaría el atroz día del juicio final cuando las cuentas internacionales dejasen de estar equilibradas. En época tan reciente como durante la tercera década y comienzos de la cuarta de este siglo, los conservadores americanos exhalaban un suspiro de alivio cada vez que el Congreso levantaba sus sesiones. El país había sido salvado del expolio popular durante otro año. En otros países, los parlamentos, partidos políticos y sindicatos constituían una amenaza aunque nadie lo dijo de una forma tan cruda, era una combinación contradictoria mediante la cual los representantes electos del pueblo mantenían a raya el apetito popular»<sup>646</sup>.

Y de todo ello, de la presión popular en suma, se llegaron a extraer una serie de consecuencias que han servido para establecer las condiciones del progreso económico presente:

«Durante estos últimos veinte años hemos podido aprender que una vez superado un determinado nivel de desarrollo económico, las presiones populares se encuentran vigorosamente de parte del progreso económico. La gente se comportó, desde luego, más o menos tal como se esperaba que lo hiciese. La tendencia de la presión de masas no fue juzgaba erróneamente. La gente solicitó servicios públicos, ingresos personales, previsión social, mayor ocio – precisamente aquellas cosas que los profetas de hace veinte años temían que pidiesen. El único error de cálculo fue que las consecuencias fueron vigorosamente favorables para la marcha y funcionamiento de la economía. En casi cada aspecto, las presiones populares han reforzado beneficiosamente los requisitos de una sana política keynesiana»<sup>647</sup>.

Termina Galbraith destacando que la llave del desarrollo se encuentra en la elevación de la renta, conformando un modelo de sociedad específico:

«A medida que la renta se eleva, las presiones populares se hacen cada vez más suaves. No son rapaces ni incontrolables. Constituyen más bien un estímulo indispensable del progreso económico. Quienes las temían no estaban mal informados. Se trataba más bien de que estaban demasiado bien informados sobre el pasado y de una forma no suficientemente inteligente sobre el futuro. Durante mucho tiempo hemos creído que el crecimiento económico permitiría una más amplia distribución de la renta. Pero pasado un cierto punto del desarrollo económico, una distribución más amplia y equitativa de la renta

---

<sup>645</sup> *Ibidem*: p. 12-13.

<sup>646</sup> *Ibidem*: p. 13.

<sup>647</sup> *Ibidem*.

se convierte en un motor del progreso económico. Debemos estar agradecidos a quien hiciese que las cosas fueran así. Lo hizo mucho mejor de lo que jamás habríamos imaginado»<sup>648</sup>.

Para hablar estrictamente de la importancia de la tecnoestructura - y menos de la ideología subyacente de la política económica keynesiana- vendría Galbraith de nuevo a España en abril de 1969, invitado por la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD)<sup>649</sup> para hablar de "Las implicaciones del Nuevo Estado Industrial".

«*La tecnoestructura escucha al tecnoestructurador*» apuntó sobre el acto *Información Comercial Española*, que en su número de mayo de ese año - aparte de portada, editorial y el amplio dossier con argumentos a favor o en contra, que analizamos- transcribió íntegro su conferencia, precisando que, convirtiéndose en una especie de filósofo social, «la depuración de Galbraith y lo que de valor pueda tener para la comprensión de la sociedad industrial moderna, tiene que partir de las críticas exigentes que se le hagan»<sup>650</sup>.

En realidad, la conferencia resultó un compendio de los contenidos del libro -que había sido editado en nuestro país por Ariel en 1967-, con ciertos mensajes dirigidos al público y- lo que acaso era más interesante- con su respuesta a las críticas que recibiera desde la derecha y la izquierda académica.

Galbraith señalaba a los asistentes que ya no era el consumidor quien dominaba la sociedad económica, sino el fabricante, considerando que «el verdadero genio de la industria moderna consiste en emplear hombres normales que posean unos conocimientos muy especializados, combinándolos con otros hombres no menos corrientes, pero igualmente especializados, a fin de conseguir un resultado muy superior, mucho más previsible del que podría obtenerse de una sola persona»<sup>651</sup>.

Por ello, la contrapartida de la especialización industrial - afirmaba- es la organización de las compañías maduras, no controladas éstas ya por los propietarios o por los accionistas, sino en manos «de los que disponen de datos pertinentes para decidir. Estos datos están distribuidos entre los que constituyen lo que yo he llamado, y les pido perdón por esa horrible palabra, la "tecnoestructura"»<sup>652</sup>.

---

<sup>648</sup> *Ibidem*: p. 16.

<sup>649</sup> APD publicó una separata con la conferencia de Galbraith para sus socios en 1969. Y en 1970 editó un volumen ("Fundamentos culturales de la dirección moderna"), donde dio a conocerla de nuevo, junto a otras intervenciones de consultores y directivos colaboradores en la asociación, como el director general de CEGOS Octave Gelinier.

<sup>650</sup> «Debate sobre el nuevo estado industrial», editorial en *Información Comercial Española*, Madrid, nº 429, págs. 33-34, 1969.

<sup>651</sup> Galbraith (1969): p. 36.

<sup>652</sup> *Ibidem*: p. 37.



Interesante para un auditorio español habría de ser el mensaje del economista norteamericano sobre la necesidad de que las grandes firmas industriales han de sobrevivir en un medio ambiente estable. «Si el medio es inestable o imprevisible, la empresa debe adoptar medidas para estabilizarlo, o bien debe procurar que el Estado se encargue de dicha estabilización»<sup>653</sup>. La producción altamente especializada que demanda una tecnología precisa; la planificación por adelantado con el propósito de reducir las incertidumbres del mercado; y la persuasión masiva del consumidor al que se le somete a un bombardeo publicitario, fueron igualmente cuestiones que Galbraith pondría sobre la mesa:

«Claro está que la persuasión del consumidor no es perfecta, pero sí sutil; en otras palabras, es bastante segura en lo que se refiere al conjunto, aunque su repercusión directa sobre un individuo determinado sea dudosa. Un individuo dotado de voluntad y de determinación puede, en principio, eximirse de su influencia. Para todos los que no están conformes hay una respuesta natural: ¡está usted en completa libertad de dejarlo! Pero no son muchas las personas que consiguen escaparse del comportamiento de la masa. Sobre este punto creo que es muy poco lo que podemos añadir que no haya sido dicho por su gran Ortega y Gasset, en su conocido libro "La Rebelión de las Masas"»<sup>654</sup>.

Que la empresa productora se hubiera en parte convertido en una autoridad soberana dentro del nuevo sistema, donde el Estado interviniera allí donde la empresa industrial no pudiera actuar por sí sola, además de la necesidad de un personal cualificado por medio del sistema educativo, junto al ocaso de los sindicatos debido al impulso tecnológico, eran asuntos que fueron escuchados en el acto organizado por APD.

En cualquier caso, lo más destacado tal vez de la conferencia madrileña es que Galbraith daba respuesta a las objeciones recibidas de parte de sus colegas académicos, que *Información Comercial Española* ofreciera, según se vio. Empezaba por las de los profesores Marris y Meade:

«Se me ha acusado, con razón, de algunas exageraciones y de algún error en cuanto a los hechos. El Dr. Robin Marris, de la Universidad de Cambridge, opone a mi modelo algunas objeciones consistentes en maximizar la trilogía del crecimiento-seguridad-beneficios. Estoy de acuerdo en que las grandes empresas persiguen una jerarquía de objetivos-crecimiento, seguridad en la rentabilidad, capacidad tecnológica y beneficios-. Marris, aunque está de acuerdo en términos generales, dice que he expresado esto de una manera poco afortunada. Tiene toda la razón, pero no he encontrado la forma de decirlo mejor ni más elocuentemente. El profesor Meade dice, también con razón, que no establezco con suficiente claridad la distinción entre la planificación para prever el rumbo y tendencias del mercado y la planificación para persuadir al consumidor sobre la dirección o rumbo que éste debe seguir. Ustedes habrán observado que en esta conferencia he hecho hincapié sobre esa distinción. Considero que ningún autor de un libro más bien voluminoso y complejo como quizá sea el mío, pueda salir sin algún rasguño, al menos si no recibe inspiración

---

<sup>653</sup> *Ibidem*.

<sup>654</sup> *Ibidem*: p.38.

divina, y personalmente, no me atrevo a decir que mi libro haya sido objeto de tal inspiración»<sup>655</sup>.

La impugnación de Robert Solow, del MIT, a *El nuevo estado industrial*, sobre a donde deba encaminarse el foco de una investigación económica también tuvo su réplica:

«En segundo lugar, se ha criticado mi método argumentando que suscito grandes cuestiones que por su naturaleza no pueden ser probadas, ya que los economistas debemos progresar poco a poco, demostrando pequeñas cuestiones. Según la crítica de un distinguido intelectual, los economistas debemos ser pequeños pensadores sobre cosas muy concretas y determinadas. No discutiré este punto con el profesor Solow, si así es como le gusta actuar, es decir en torno a las pequeñas cosas; yo, personalmente, y aunque solo sea por razón de estatura, no puedo aceptar ese concepto. El insistir en que hay que probar las cosas contra toda suposición razonable, significa, a mi modo de ver, proteger muchos errores. Las pequeñas cuestiones demostrables se deciden dentro del marco de las grandes suposiciones; en mi sistema, se trata ni más ni menos, que de poner en tela de juicio la soberanía del consumidor y las consecuencias que de este hecho se derivan. Si nos ceñimos a las pequeñas cuestiones, siguiendo el consejo del Sr. Solow, nunca podremos analizar o tener en cuenta las grandes suposiciones o hipótesis. Pero lo que no podemos ocultar es que las pequeñas cuestiones solamente tienen valor si son estudiadas en función de las grandes concepciones y de los problemas de envergadura, vivimos en un mundo de grandes cambio, de grandes desarrollos tecnológicos, de la aparición de la gran organización. ¿Quién se atreve a decir que semejantes cambios no afectan a esas cuestiones pequeñas y concretas, a las que el Sr. Solow se refiere?»<sup>656</sup>.

Y respecto a la crítica del soviético Cerpakov y de la izquierda estadounidense, sugería Galbraith donde en realidad ambas partes deberían destinar su enmienda radical:

«Por último, también me critican las izquierdas. Dicen que mis argumentos no tocan la cuestión del poder de los capitalistas y que, por lo tanto, me aparto de la única solución posible consistente en la eliminación del control capitalista, mediante la propiedad social del sistema industrial. Esta reacción ha provenido de críticos tan diferentes como *Izvestia* y *New Left*. Me doy cuenta de que ese argumento no producirá demasiado entusiasmo entre el público que hoy me escucha. Sin embargo no tengo más remedio que hacer frente a esta crítica. El capitalista no es importante de por sí; lo es por su poder. Si ese poder ha sido traspasado a la organización, a la burocracia, son éstas las que hoy día nos interesan. La nacionalización de la industria, la socialización, aunque pueden ser una solución en lo relativo al poder capitalista, no lo son en cuanto al poder de la burocracia. Solo sirven para sustituir la burocracia privada por la estatal. La diferencia entre una y otra es cuestión de gustos. La Unión Soviética ha eliminado a los capitalistas, pero ni sus más acérrimos defensores sostienen que haya eliminado la burocracia masiva. Esta es la razón por la que la joven generación de radicales se siente defraudada por el ejemplo soviético. Dicha generación, aunque a veces no sé de cuenta, está en guerra no contra el poder del capitalismo, sino contra el poder de la burocracia y esto quizás sea lo digno de destacar en esta conferencia. En materia de burocracia a decir verdad los soviéticos no ofrecen ninguna alternativa y, desde luego, ninguna mejora. Si en algunas ocasiones determinados románticos piensan que

---

<sup>655</sup> *Ibidem*: p.40.

<sup>656</sup> *Ibidem*: p. 40-41.

Cuba puede ofrecer una solución, es porque no se dan cuenta que Cuba no ha alcanzado un alto grado de industrialización; si lo alcanzara, dejaría de presentarse como alternativa»<sup>657</sup>.

Para cerrar aquella intervención, afirmaba algo que es seguro que resultara del agrado del anfitrión, la APD<sup>658</sup>, cuando declaraba que «la importancia del personal calificado significa que las instituciones más importantes son las que proporcionan ese personal»<sup>659</sup>. Aunque, siempre subsistiría el riesgo de que, dado que la educación confiere un sentido de responsabilidad e individualismo a quien la recibe, se producirá inevitablemente en el tiempo un conflicto dentro del seno del estado industrial, pues «la industria moderna configura y da existencia a las personas que más van a criticar sus disciplinas, su dirección y sus valores»<sup>660</sup>.

Tres años más tarde, “La grande y la pequeña empresa” resultaría la última participación del profesor de Harvard durante el periodo del desarrollismo, en acto celebrado en el edificio Eurobuilding de Madrid, con la presencia de alrededor de 500 directores de empresa españoles<sup>661</sup> en noviembre de 1972. El moderador fue el abogado Antonio Garrigues Walker, quien lo presentó en los siguientes términos:

«Ha sido acusado de ser un seductor de los pequeños burgueses, de capitalista encubierto, de marxista. Ha sido llamado genial, incoherente. Pero en realidad, es absolutamente indefinible. Aunque, eso sí, nunca ha aceptado una idea sin someterla a una crítica profunda»<sup>662</sup>

El panel de participantes que componían el coloquio con Galbraith estaba integrado por José María Aguirre Gonzalo, presidente del Banco Español de Crédito; Manuel Fraga Iribarne, director general de “El Águila” y exministro de Información y Turismo<sup>663</sup>; Juan Miguel Villar Mir, presidente de Altos Hornos de Vizcaya y Altos

---

<sup>657</sup> *Ibídem*: p. 41.

<sup>658</sup> Volvería Galbraith en 1981 a APD, donde departió, entre otras materias, acerca del ciclo empresarial: «Siempre damos por sentado que los seres humanos estamos sometidos a este proceso vital, es decir, que hay una juventud, una madurez, una sabiduría de la tercera edad, la senectud y la muerte. Nadie resiste a este ciclo inevitable de la vida: Franco, Adenauer, Hoover murieron y se descubrió que Dios no les había dado la inmortalidad y que estaban sometidos a este ciclo vital. En contraste y en contradicción con este principio, pensamos que la empresa no tiene un ciclo vital y que sigue y seguirá para siempre. ¿Por qué no hemos de admitir que también se da un ciclo vital en la empresa?» (“Del mercado libre al mercado organizado”, *Dirección y Progreso*, nº 56, marzo-abril 1981)

<sup>659</sup> *Ibídem*: p. 42.

<sup>660</sup> *Ibídem*.

<sup>661</sup> La revista *Blanco y Negro* (2 diciembre 1972, pp. 42-45) sacó un amplio reportaje gráfico bajo el título “Un show Galbraith en Madrid para 500 ejecutivos españoles”, y un significativo subtítulo: “Conferencia con derecho a preguntas políticas e inoportunas. Cinco mil pesetas la butaca, a cambio de ocho horas de espectáculo”.

<sup>662</sup> Galbraith (1973b): p. 3.

<sup>663</sup> Fraga se refiere al encuentro en *Memoria breve de una vida pública* (1980, p. 290): «El viernes, 24, festival Galbraith. El brillante economista pronuncia una conferencia en Madrid, con un coloquio organizado, en el que participo, con Aguirre Gonzalo, Villar Mir y Federico Silva [no acudió finalmente]. En el almuerzo previo, le pregunto a Galbraith, entre otras cosas, por qué aceptó la Embajada en la India. Me dijo que al ser presidente J.F. Kennedy, todo el mundo conocía en Washington su amistad, “y todo el mundo le hubiera atribuido las tonterías económicas del Gobierno”. Añadió que lo había pasado

Hornos del Mediterráneo; y el presidente de la Junta Nacional Intersindical de la Pequeña y Mediana Empresa, Fernando Bau Carpi.

La parte correspondiente a la conferencia vino a incidir principalmente en aspectos de los que dejaría constancia pocos meses en *Economic and the public purpose* (1973), como eran las características de la economía de mercado que quedaban al margen del sistema planificador, etc. Luego, presentaba un retrato acabado de la tecnoestructura al que no eran ajenos los asistentes al acto:

«Los miembros de la tecnoestructura comprenden a los elementos más opulentos, respetables e importantes de la comunidad nacional. Son los que en inglés y americano corriente, se designa como el *Establishment*. Se considera como economía sana y responsable a la que sirve o legitima sus objetivos. La prensa y los políticos más responsables aprueban como inteligente lo que la estructura quiere o necesita. Los objetivos de ésta y del sistema planificado tienden, por consiguiente, a convertirse en objetivos del Estado...la estructura valora el crecimiento. De él dependen muchos de sus intereses. Y ésta es la razón- o esta es en gran parte la razón-por la que el crecimiento económico se ha convertido en el objetivo primordial del Estado moderno. La tecnoestructura tiene una orientación marcadamente técnica. Por esta razón, se ha llegado a considerar que la innovación técnica está íntimamente asociada con el progreso humano»<sup>664</sup>.

Aunque esto no quería decir que Galbraith se mostrara complaciente con tal estado de cosas, su percepción de los acontecimientos comienza a ser más sombría; en concreto, aquellos aspectos relacionados con el sobrepoder de la gran corporación que había en parte dejado atrás en *El nuevo estado industrial* y que afrontaba de manera más nítida en *Economic and the public purpose*:

«Debemos reconocer que si tenemos armas, automóviles, autopistas, viajes espaciales con la actual abundancia, esto no se debe a que los queremos o necesitamos, sino a que el sistema planificado tiene poder para obtenerlos. Es de toda urgencia que esto se tenga presente al asignar los recursos públicos. El problema del Estado moderno consiste en asignar los recursos de acuerdo con las necesidades públicas, oponiéndose al poder del sistema planificado. Si el Estado hace resistencia a las necesidades tecnocráticas y responde en cambio a las públicas, siendo éstas diferentes de las primeras, conseguirá promover efectivamente el bienestar público. En los Estados Unidos, un nuevo enfoque de los gastos militares resulta especialmente indicado. En el pasado, se suponía que servían al interés público. No es posible mantener por más tiempo una imaginación tan exagerada. De hecho, ésta no es sino el reflejo de la simbiosis burocrática y del poder del sistema planificado en su más alto nivel de desarrollo»<sup>665</sup>.

---

muy bien en Nueva Delhi; que sólo él y el alto comisario tenían el trabajo mínimo que justificara una Embajada, de donde él había deducido que "la diplomacia era una forma de residual de hecho contra el paro". Aun así, él había tenido tiempo para escribir dos libros. Nos contó también su reciente viaje a China, como presidente de la Asociación Americana de Economía; me dijo que ningún país tenía una política económica tan conservadora y ortodoxa como la del Gobierno chino».

<sup>664</sup> Galbraith (1973b): p. 10.

<sup>665</sup> *Ibidem*: p. 16.

La divergencia entre los dos sistemas, el industrial y el de mercado, que tiene consecuencias prácticas sobre la política distributiva, hace, no obstante, que para los economistas su profesión vuelva a tener sentido:

«En los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, cuando los objetivos de la tecnoestructura se aceptaban sin reparos como objetivos de la sociedad y cuando, en especial, parecía que el desarrollo económico sería la solución de todos los males públicos, los economistas llegaron imperceptibles pero taxativamente a la conclusión de que la mayoría de los problemas de su materia estaban ya resueltos. El trabajo que se planteaba como necesario consistía en un refinamiento de los modelos matemáticos existentes. La época de las grandes reformas estructurales había quedado superada. El concepto de una economía bimodal muestra hasta qué punto esta idea era correcta. Nos deja con la conclusión de que, por lo que respecta a la economía, la época de la reflexión no pertenece al pasado»<sup>666</sup>.

Tras las palabras de Galbraith, se abrió el coloquio con la participación de los miembros del panel citado. Abrió el turno Aguirre Gonzalo, quien dijo que la situación de las grandes empresas en España era bastante diferente a la que reinaba en Estados Unidos, ya que en el país las grandes sociedades no dominaban en absoluto a la Administración y al poder público. El presidente del Banco Español de Crédito pensaba que el mayor peligro para la empresa europea y española era la creciente intervención del poder estatal:

«El esquema del doctor Galbraith no es aplicable a España. Lo importante es saber cuándo la organización influye en el aumento de la productividad. Hay que defender a la empresa mediana. En España las grandes empresas no dominan la administración. Diría que el Estado ayuda más a las pequeñas. Cuando el consumidor conoce el producto domina: cuando lo desconoce, está a merced de la empresa. El control de precios necesita un Estado, una empresa y un Sindicato fuertes»<sup>667</sup>.

Aguirre Gonzalo se definió como no inflacionista, pese a ser Japón – un modelo industrial por el que sentía especial interés– un caso típico. Galbraith le contestó afirmando que no se debía aceptar en absoluto el concepto de inflación.

Después intervino Fraga Iribarne, precisando que el problema clave planteado en España era la política de concentración de empresas. Decía que, en este sentido, la importancia de las grandes sociedades en nuestro país era aún reducida, ya que solo trece sociedades anónimas superaban entonces los 10.000 millones de pesetas anuales en ventas<sup>668</sup>. A su parecer, requería tal política de concentración que se cumpliesen dos objetivos: que las reglas de juego funcionasen («que la empresa que va sistemáticamente mal se concentre o se

---

<sup>666</sup> *Ibidem*: p. 17.

<sup>667</sup> "Galbraith, la tecnoestructura y los empresarios españoles" (*ABC*, 26 noviembre de 1972, pp. 61-62).

<sup>668</sup> "Conferencia del profesor Galbraith sobre la grande y la pequeña empresa" (*La Vanguardia*, 25 noviembre de 1972, p. 10).

hunda»); y que las actitud de la Administración Pública no solo fuera comprensiva y flexible, sino de iniciativa y consejo en determinados sectores<sup>669</sup>. Para Fraga, las concentraciones en número y calidad iban muy lentamente, incluso con una tendencia a la baja:

«La dimensión de la empresa es primordial importancia para la política económica, para la política social y para la política a secas. Por eso el problema clave es el de la concentración y, si es necesario, hay que buscar a quienes la sepan realizar. Celebro que Galbraith haya sido contundente en lo del poder de la tecnoestructura. Debe haber grandes empresas, pero con un adecuado control social dentro de un contexto social adecuado. Ello supone eficiencia, progreso técnico e intervención. El poder de las empresas tiene dos frenos: el del Estado (que tiene a aumentar), el de los Sindicatos (que tiene a declinar) y el peso de la opinión pública»<sup>670</sup>.

Villar Mir, el tercero de los participantes, acentuó sus diferencias con la conferencia de Galbraith. El presidente de Altos Hornos de Vizcaya señalaba que la orientación al consumo no solo estaba determinada por las grandes sociedades, sino también por otros agentes sociales, como eran los políticos, los intelectuales, las personalidades de la ciencia, el arte y la religión, y las pequeñas y medianas empresas. En su opinión, no podía hablarse de dos sistemas plenamente diferenciados en la economía occidental; es decir, la economía bimodal de Galbraith: a un lado, el mercado; al otro, la planificación. Existían posturas intermedias muy numerosas, aseguraba. La gran empresa estaba, pues, muy lejos en España de dominar los precios, los costes y los salarios<sup>671</sup>. Para él, la tecnoestructura no iba sólo en su propio beneficio, sino que trataba de alcanzar logros de crecimiento que proporcionasen mayores beneficios al entorno empresarial donde se desarrollase:

«Galbraith dice que el consumidor está sojuzgado. ¿Quién mueve al consumidor? No solo la gran empresa, también la sociedad, los políticos, los intelectuales, las personalidades destacadas. No hay suficiente separación entre el "planning system" y el "market system". La dominación de un individuo (o varios) también es característica de la gran empresa y, por otra parte, un individuo sin organización no es propiamente una empresa. No es cierto que la gran empresa controle los precios. Generalmente tiene mejores salarios, mejor seguridad social, y los porcentajes de beneficios son mejores que en la pequeña empresa. El traslado de los precios a los consumidores no es culpa de la gran empresa, es una mera cuestión de decisión política. Es excesivo decir que la tecnoestructura utiliza su poder en beneficio propio. No busca solo el crecimiento, sino éste en razón de que a su vez genera beneficios y éstos, de nuevo, crecimiento. Es el problema del huevo y la gallina».

Y para finalizar, Bau Carpi - representante de la pequeña y mediana empresa- se limitó a precisar que la pequeña y mediana empresa existía entonces y

---

<sup>669</sup> *Ibidem*.

<sup>670</sup> *ABC*, 26 noviembre de 1972, pp. 61-62.

<sup>671</sup> *La Vanguardia*, 25 noviembre de 1972, p. 10.

existiría en el futuro, puesto que si desapareciera, desaparecerían también las grandes firmas.

Las preguntas que se sucedieron a continuación por parte del público directivo en el coloquio general – calificado por el diario *ABC* como «un revulsivo, un detonador de ideas y comentarios»- fueron, como muestra, las siguientes: “¿En qué grado, cree usted, doctor Galbraith, que han contribuido los economistas del equipo de McGovern [candidato demócrata a la presidencia de Estados Unidos en 1972] a su fracaso electoral?; “¿No cree usted que después de presentar en los años sesenta sus famosas aportaciones a la crítica económica, sus ideas han dejado de ser originales?”<sup>672</sup>.

Para finalizar, las declaraciones previas que hizo Galbraith a la prensa reflejaban posiblemente un criterio explícito acerca de España y de su economía de ese periodo, que conociera de primera mano desde su inicial presencia ante directores de empresa en 1965:

«“Miren ustedes, si dejaran solo al Pentágono, no se conformaría con las bases en España, que no hacen falta, sino que también montaría bases en la Luna, donde es evidente que tampoco hacen falta...” Y esto: “Me preguntan ustedes que cuál es mi opinión acerca de la economía española y cuál es la imagen que me he formado de ella. Debo decirles que la economía no se hace con imágenes, sino con hechos...” *Alguien insistió más. Entonces Galbraith, paseando su mirada todo alrededor, dijo que a España le convendría participar en el Mercado Común y que claro que debemos ir a buen ritmo de crecimiento porque “cada vez que vengo a este país noto más humos y más daño en el paisaje, resultados, ambos, de su veloz desarrollo”*»<sup>673</sup>.

#### **4.2.3 “EL NUEVO ESTADO INDUSTRIAL”, EN OPINIÓN DEL ESTABLISHMENT**

« ¿Qué es un tecnócrata? Un tecnócrata es una especie de *tertium quid* entre capitalismo y socialismo, preocupado únicamente por criterios de eficacia; un tecnócrata es alguien que cree que el mundo y el hombre son función de unas estructuras. La intuición central del tecnócrata (que dispone de un viejo antecedente en la obra de Saint-Simon) reside aquí: no traten ustedes de modificar la naturaleza humana ni los principios abstractos; limítense a cambiar las estructuras. El universo es una gran estructura maleable. Para alcanzar la eficacia, hay que colocarse en el lugar de maleabilidad de las estructuras. Una vez colocados en este lugar, será posible echar la casa por la ventana y edificarla de nuevo»<sup>674</sup>.

---

<sup>672</sup> *ABC*, 26 noviembre de 1972, pp. 61-62.

<sup>673</sup> *Blanco y Negro* (2 diciembre 1972, pp. 42-45).

<sup>674</sup> Paniker (1966):p. 34.

Así definía Salvador Paniker la figura empresarial emergente – la de los tecnócratas – durante los años del desarrollismo en España. Doctor ingeniero industrial, licenciado en Filosofía, director de empresa y editor, Paniker compuso a mitad de la década de 1960 dos obras tal vez esenciales para comprender el panorama político, económico, científico e intelectual del país en ese tiempo: *Conversaciones en Cataluña* (1966) y *Conversaciones en Madrid* (1969).

Planteados sendos libros de entrevistas – 49 en total- al estilo del *cinema vérité* que se encontraba de moda en aquel tiempo, en ambos textos desfilaron personajes de la cultura como Josep Pla, Ana María Matute, Camilo José Cela, Nuria Espert, Antonio Buero Vallejo, o Salvador Dalí, entre otros. La medicina estaba representada por Antonio Puigvert, la arquitectura por Francisco Sainz de Oiza, y la psiquiatría por Juan José López Ibor y Juan Rof Carballo. Y en el caso de la política, aparecieron tanto los testimonios de prohombres del Régimen – Alberto Ullastres, Laureano López Rodó, Manuel Fraga Iribarne – como de la Oposición al mismo- Enrique Tierno Galván, Joaquín Ruiz-Giménez, Manuel Jiménez de Parga-.

Tanto por su originalidad en la forma, como por lo que en ellos con libertad se decía – poniendo a prueba los límites de la Ley de Prensa de 1966- los dos libros fueron un éxito editorial inmediato: de *Conversaciones en Cataluña* se lanzaron siete ediciones; y de *Conversaciones en Madrid* se publicaron 11 ediciones – número uno durante meses- y 65.000 ejemplares vendidos. De este último hubo crónicas en *Le Monde*, *Corriere della Sera*, *Avvenire*, *Atlas* y *The New York Times*<sup>675</sup>, y la repercusión de su contenido influyó durante varios años en los circuitos políticos y culturales más representativos del país.

Estos textos de Paniker atendieron cuestiones relacionadas con la economía y con la empresa que merecieron entonces y acaso merecen en la actualidad una especial consideración. Por su experiencia como promotor de diferentes empresas, a Paniker le interesó la naturaleza y evolución de las mismas en el proceso de acelerada industrialización que en España se estaba viviendo. En *Conversaciones en Cataluña* y en *Conversaciones en Madrid*, tendría oportunidad de analizar la corporación moderna – o al menos el germen de la misma en el país- de la mano de los principales ejecutivos y economistas del momento.

Para Paniker – según recogía su dietario personal en 1970- la ideología tecnocrática en boga entonces representaba la versión católica y tardía de la ética puritana en el trabajo, gracia a la cual amplias capas de la clase media alcanzaban el bienestar material, influyendo entonces, a su juicio, en mayor o menor medida

---

<sup>675</sup> Paniker (19886): p. 262.



las ideas de sociólogos y economistas como Raymond Aron, Daniel Bell, Seymour Lipset y Walt Whitman Rostow<sup>676</sup>.

En este sentido, al ingeniero español le concernieron los postulados de *El nuevo estado industrial*, inscribiendo a Galbraith en la corriente sociológica norteamericana estructuralista y funcional – la de los Rostow, Bell y Lipset-, «que había fraguado una amplia base teórica sobre la cual se apoyaría esa tendencia (ya prevista por Pareto) que sustituye el esquema de la lucha de clases por un funcionalismo de las élites»<sup>677</sup>. Paniker conoció en 1966 a Galbraith en Cambridge, Massachusetts. En esa ocasión intercambiaron información sobre mutuos proyectos, de la que Paniker aprovecharía para trazar un retrato de una figura intelectual global que llegaría a interesarle más allá de la economía:

«Galbraith tiene fama de cínico y yo pienso que es un soñador desencantado y realista, casi un apóstol. Galbraith cree que la imaginación y la iniciativa se avivan cuando uno tiene responsabilidades públicas. No es marxista, pero estima que la inteligencia no funciona en el vacío. Naturalmente, detesta a la burocracia. Se ríe de todo el mundo, e incluso, moderadamente, de sí mismo; pero uno cree descubrir en él un trasfondo de honestidad firme. Un plus de inteligencia que debe compensarse con un plus de ironía.

Galbraith me parece, en fin, un perfecto ejemplo de ese trasvase de ida y vuelta entre Universidad y Política, o entre Universidad y Empresa, que en Norteamérica funciona con tanta espontaneidad»<sup>678</sup>.

Tanto en *Conversaciones en Cataluña* como en *Conversaciones en Madrid*, las teorías de Galbraith fluían en la opinión de los entrevistados, a veces de manera explícita y otras de modo subyacente, como se verá a continuación. Los interpelados – al menos aquellos que procedían del mundo de los negocios y la economía- habían estudiado y extraído sus propias conclusiones sobre el “sistema galbraithiano” para el caso español, y no obstante- considerando que ese “sistema” se insertaba, claro está, en el imponente marco económico keynesiano resultante de 1945- las apreciaciones que hicieron aquellos al respecto no dejaron de ser sugerentes.

#### **4.2.3.1 LA INTERPRETACIÓN DE BARCELONA**

Paniker comenzó sus entrevistas de cariz empresarial con Pere Durán Farell, quien era considerado a la sazón «un hombre con un nuevo concepto de la empresa, en donde el capital perdía sus viejas prerrogativas y el énfasis se desplazaba hacia una ética de la gestión»<sup>679</sup>. Durán Farell era a sus cuarenta y pocos años presidente de Catalana de Gas, Hidroeléctrica de Cataluña y La

---

<sup>676</sup> Paniker (1979): p. 34.

<sup>677</sup> *Ibidem*: p. 193.

<sup>678</sup> Paniker (1988): p. 210-211.

<sup>679</sup> Paniker (1988): p. 492.

Maquinista Terrestre y Marítima, al que acudía la vieja guardia del empresariado catalán para pedirle apoyo en la reestructuración industrial<sup>680</sup>, caracterizado asimismo Durán en ese periodo, y después, por su dedicación en la puesta en práctica de un ambicioso plan de gasificación para España a través de Argelia<sup>681</sup>:

«Era la época en que toda la burguesía ilustrada del país había leído a W.W. Rostow, el apóstol de las etapas del crecimiento económico. Durán Farell compartía las premisas de la llamada ideología tecnocrática: la planificación del desarrollo económico ha de conducir a la democracia política: solo que, a diferencia de los tecnócratas que mandaban en Madrid, Durán Farell era un convencido de la democracia de verdad, no de la "orgánica". Durán Farell no tenía reparo en negociar con las entonces ilegales Comisiones Obreras e, incluso en declararlo públicamente»<sup>682</sup>.

Al comienzo de su entrevista, Durán plantea a Paniker su preocupación por el encaje de Cataluña en el marco general de España, asunto que a lo largo de varias generaciones aún no encuentra solución:

«Pedro Durán (P.D.)- Nuestra generación, la generación de los que ahora tenemos cuarenta y tantos años, siente el complejo de que Cataluña ha aportado mucho menos de lo que pudiera. A ella misma, a España y a Europa-

Salvador Paniker (S.P.)- ¿Esto es consecuencia de qué?

P.D.- Esto es consecuencia de que el pueblo catalán necesita una estructura de pueblo moderno que todavía no tiene. Plantear el ser catalán cálidamente, o para simplificar, el catalanismo, sea industrial, sea político, en la forma en que se ha venido haciendo hasta ahora, no tiene sentido. El catalanismo, tal como se planteaba, tendría o no razón, pero lo que no tenía era solución. Entonces, lo que hay que hacer es echar el problema por la ventana, darle un planteamiento nuevo, resolverlo<sup>683</sup>.

A falta de libertades políticas en España y Cataluña, es a la empresa del sistema industrial a quien compete la responsabilidad de formular esquemas de representación en la gestión:

«S.P.- ¿En qué ha de consistir este nuevo planteamiento?

P.D.- Ya te he dicho que Cataluña no tiene, como pueblo, como estructura de comunidad moderna que se caracteriza por el peso de las asociaciones de hombres. Sus grandes problemas no pueden plantearse y aún menos resolverse, a escala personal. Pero en nuestro país, desde hace muchos años, no existe el libre juego de la asociación de hombres, y no es fácil prever cómo funcionarán unas nuevas estructuras comunitarias. Por ello, el

---

<sup>680</sup> En ese sentido, en 1958 el historiador Vicens Vives llamaba al rearme moral de la industria catalana: «En economía sucede lo mismo, porque si queremos decir algo en la técnica, algo importante para el mañana, o bien tenemos que crear a base del conocimiento de nuestras posibilidades espirituales y técnicas, de la mentalidad del obrero que nos ayuda, del empresario que va a colaborar con nuestras tareas, de todo ese mundo humano en que nos movemos, o bien no hay más solución que decir: una llamada telefónica a casa tal de París, de Londres y poner en Barcelona una pequeña sucursal, de comerciante al por menor...» (*El capitán de industria español en los últimos cien años*, Círculo de Economía de Barcelona, p.21).

<sup>681</sup> Cabana y Vancells (2000): p. 490-491.

<sup>682</sup> Paniker (1988): p. 152.

<sup>683</sup> Paniker (1966): p. 36.

planteamiento es delicado y muy complejo. Sólo la empresa industrial constituye en Cataluña, y naturalmente también en el resto de España, una auténtica asociación de hombres. En consecuencia, es en las industrias en donde cabe un gran ensayo social, democrático y político del país. Gran ensayo que ha de hacerse con honestidad, dejando para siempre el catalanismo intentado en la pequeñez de la asociación camuflada que lo deforma todo y no justifica nada.

S.P.- ¿Esta exclusividad de la Industria como célula de asociación de hombres es sólo una circunstancia española o crees que se trata de un fenómeno general de desplazamiento de la política hacia la tecnocracia?

P.D.- Creo que en España es más evidente que en otras partes. El empresario español tiene en estos momentos la enorme responsabilidad de que en sus manos está, casi por azar, el instrumento político más eficaz de la nación. Repito que sólo en las industrias cabe el gran ensayo social y democrático sin peligro. Y subrayo esto: sin peligro. Lo cual nos obliga más a intentarlo.

S.P.- ¿Crees que hay muchos empresarios que tengan conciencia de este hecho?

P.D.- Creo que los empresarios jóvenes, todos»<sup>684</sup>.

Para Durán Farell, la democratización de la empresa puede conducir a la democratización del país. La componente generacional resultará decisiva, así como la separación entre propiedad y control cada vez más creciente dentro de las grandes firmas:

«S.P.- ¿Tienen realmente conciencia de la dimensión política de la Gestión y de esa posible incorporación al proceso democrático del país?

P.D.- Los empresarios jóvenes que no son al mismo tiempo propietarios, sí. De los que lo son, también muchos piensan así, y en este caso he podido comprobar en ellos auténtica calidad. El técnico que llega a Gerente de una empresa siente, automáticamente, la necesidad de dar a su gestión una vertiente de servicio a la comunidad. Es más, una empresa de cierto tamaño que no la sienta, normalmente está mal concebida en su objetivo social o en lo humano, y termina por no ser rentable»<sup>685</sup>.

Igualmente, lo que el presidente de Catalana de Gas pretende establecer es un híbrido de filosofía y gestión que alumbre un nuevo perfil de director de empresa:

«S.P.- ¿Tú, personalmente, esta visión de servicio comunitario, la tienes siempre presente cuando tomas decisiones?

P.D.- Absolutamente. Hace unos años no la temía. Hoy sí. Yo entiendo que la clase dirigente española ha sido víctima de los veinticinco años de paz – en el buen sentido de la palabra-. Nos hemos habituado a vivir con escaso riesgo y a creer que todo se hace bien. Incluso a veces pensamos que decidimos cosas, cuando en realidad quien las decide es el azar o el tiempo. Pero te puedo asegurar que somos muchos los empresarios que sentimos la necesidad de superar esta situación que, en definitiva, determina una progresiva pérdida de

---

<sup>684</sup> *Ibidem*: pp. 36-38.

<sup>685</sup> *Ibidem*: p. 38.

ilusión y de sana inquietud en los administrados, en las masas. Y en ello, sin duda alguna, somos responsables la clase dirigente española.

S.P.-Esta preocupación tuya significa una nueva ética de la gestión. Y donde hay ética, hay jerarquía de valores: ¿qué valor pondrías en la cúspide? ¿La creatividad?

P.D.- Sí; pero con un matiz: la creatividad sincera. Crear ficciones o administrar estructuras anticuadas o mal concebidas es monstruoso. Y sí, encima, hay honestidad en este tipo de administración, los problemas se hacen insolubles»<sup>686</sup>.

En suma, Duran Farell se muestra partidario de un "capitalismo con conciencia", y se muestra optimista en relación a la acogida que éste pueda tener entre lo más selecto de la tecnoestructura de la época:

«S.P.- ¿Qué opinas del socialismo?

P.D.- No me gusta como solución a priori porque, en este supuesto, constituye una solución demasiado cómoda en perjuicio de la personalidad del hombre. Pero subsidiariamente puede ser plenamente necesario. El socialismo surge cuando la clase dirigente fracasa. Perdóname un resumen excesivamente simplista de las cosas en nuestro país: somos poco socialistas en la infraestructura y demasiado en lo que no es.

S.P.- ¿Te satisface la filosofía del llamado neocapitalismo?

P.D.- Yo soy partidario de un capitalismo con conciencia. Al capitalismo, lo único que le falta es amplitud, o si quieres, generosidad. Un capitalismo con conciencia puede cubrir no sólo la vertiente industrial y lucrativa, sino la social y la humana.

S.P.- ¿España va por este camino?

P.D.- Desde el momento en que haya unas cuantas docenas de hombres conscientes de este hecho en los puestos clave de la sociedad, el país evolucionará sin ningún peligro hacia estructuras, a mi juicio, más adaptadas a las necesidades del próximo futuro.

S.P.- ¿Existen estas docenas de personas?

P.D.- Creo que existen

P.D.- ¿Podrías citarme unos cuantos nombres?

(P.D. cita unos cuantos nombres)<sup>687</sup>»

El autor de *Conversaciones en Cataluña* continuaría su indagación sobre el futuro de la empresa en España conversando con Antonio Valero Vicente, director del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), el primer centro dedicado en el país al perfeccionamiento formativo de los directivos desde 1958 y adscrito a la Universidad de Navarra, fundada y dirigida por el Opus Dei. Valero era además catedrático de Economía y Organización de Empresa en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Tarrasa. Lo que hacen al comienzo es

---

<sup>686</sup> *Ibidem*.

<sup>687</sup> *Ibidem*: p. 42.

delimitar el cometido que apareja la responsabilidad directiva con el cambio económico después del Plan de Estabilización:

«S.P.- El nivel del empresario catalán, ¿es alto o bajo?

Antonio Valero (A.V.): Alto. Lo que ocurre es que al empresario español, en general, no se le ha permitido el desarrollo de su capacidad creadora a causa del entorno sociojurídico que ha habido en España durante los pasados años.

S.P.- ¿A qué te refieres?

A.V.- Me refiero a que el empresario español, durante años, sólo vivía pendiente del papeleo y de los permisos oficiales, y ello lo convirtió en un gestor administrativo»<sup>688</sup>.

A continuación, Valero define las características del idóneo director de empresa, y delimita la responsabilidad que corresponde a las escuelas de negocios en esa tarea:

«S.P.- ¿Qué es un buen empresario?

A.V.- La primera virtud de un directivo es conocer su responsabilidad. No su responsabilidad moral, sino la responsabilidad de su función. Otra virtud: saber ver el futuro, con perspectiva y con prospectiva. Otra: conocer sus propios límites.

S.P.- ¿Los de él o los de su empresa?

A.V. – Los suyos. Estoy hablando de un directivo cualquiera, sin necesidad de que sea el director general. Tiene que conocer sus propios límites personales.

S.P.- Que es lo más difícil.

A.V. – Pero necesario. Tiene que encontrar el punto de equilibrio entre sus limitaciones y sus posibilidades de actuación. Además, existen unas aptitudes fundamentales del directivo que generalmente son ya de nacimiento.

S.P.- Entonces, el trabajo que hacéis aquí es un poco inútil.

A.V. – No. Lo que ocurre es que aquí vienen personas ya formadas y como resultado de una selección natural hecha por la sociedad. No se puede crear un buen directivo a los diecisiete años de edad»<sup>689</sup>.

Si se aplicara el esquema económico bimodal galbraithiano, para convertirse en un buen ejecutivo dentro de una gran firma, según el director de IESE las competencias han de ser necesariamente distintas a las del empresario del mercado clásico:

«S.P.- Más cosas sobre el buen empresario

A.V.- No hay dos empresarios iguales. Todo empresario tiene que hacer aquello que, en función de su personalidad, le confiera mayor eficacia. Hay empresario que necesita leer mucho y empresario que apenas necesita leer, porque tiene gran capacidad de captación de

---

<sup>688</sup> *Ibidem*: p. 101.

<sup>689</sup> *Ibidem*: p. 102.

hechos y de ideas. De todos modos, el empresario tiene que reflexionar. El empresario es un filósofo en acción.

S.P.- Por mi experiencia personal, opino que el buen empresario tiene siempre empirismo, poder de síntesis y obstinación; obstinación con el riesgo, incluso, de convertirse en un neurótico de tipo obsesivo.

A.V.- Si por empirismo entendemos la captación directa de fenómenos reales, entonces el empresario ha de tener gran capacidad para el empirismo. Y sobre lo que dices te daré una confirmación hasta cierto punto científica. Como resultado de unos trabajos creo que las virtudes que inciden en el éxito profesional son, primero, el factor inteligencia; después, el factor voluntad sea o no obsesiva; existe un tercer factor, el que yo, a falta de mejor nombre, llamo habilidad político-social.

S.P.- Y probablemente, la jerarquía de eficacia es: primero, las habilidades, después la voluntad, y en tercer lugar la inteligencia.

A.V.- Es posible que sea así. Pero habría que marcar unos mínimos. Para ser empresario de un pequeño negocio basta con muy poca inteligencia; para ser empresario de una empresa de mil obreros la inteligencia cuenta más»<sup>690</sup>.

Valero, por consiguiente, parece no tener duda acerca de la responsabilidad social y económica que tiene el director de empresa durante un año -1966-, y con probabilidad los sucesivos, en que se realiza la entrevista:

«S.P.- Hablemos ahora, del aspecto socioeconómico de la formación de los directivos

A.V.- De la misma manera que todos los actos del hombre tienen una vertiente ética, de la misma manera que todos los actos del hombre pueden tener un valor sobrenatural, igualmente casi todos tienen una vertiente económica. Y a mi entender, en una sociedad libre, el elemento más importante para que sus actos sean económicamente buenos es la capacidad y la actitud de los directivos de empresas. Esto es más importante que un plan de desarrollo o que una legislación básica.

S.P.- ¿Por qué?

A.V.- Porque el mayor número de decisiones las toma él, porque el que un billete de mil pesetas sea rentable o se queme depende de él. Más que del Estado y más que de otras agrupaciones, el país puede depender de sus directores de empresa»<sup>691</sup>.

A juicio de Valero- como del mismo modo subraya Galbraith – la firma del estado industrial no es el reino de la genialidad, sino, por el contrario, la organización económica que acoge bien trabada la inteligencia media de sus miembros hacia el cumplimiento de sus fines:

«S.P.- ¿Qué sistema produce mejores directivos, el de la iniciativa privada o el socialista?

A.V.- Está demostrado que produce mejor resultado el sistema de iniciativa privada.

---

<sup>690</sup> *Ibidem*.

<sup>691</sup> *Ibidem*: pp. 102-103.

S.P.- ¿Por qué?

A.V. - Te voy a dar algunas razones, sin que ello signifique que sean todas las más importantes. En primer lugar, varias cabezas piensan más que una, y muchas piensan más que pocas. La genialidad abunda poco; un país hay que montarlo sobre la base media de sus hombres inteligentes. Supuesto todo ello, la iniciativa privada lo primero que aporta es esto: más gente. En un sistema planificado sólo unos pocos piensan en función de muchos. En segundo lugar está la motivación. Al parecer, el ser humano se siente más motivado cuando él mismo puede tocar las consecuencias de sus decisiones que cuando sólo forma parte de un mecanismo.

S.V.- En una sociedad socialista cada año salen varios miles de universitarios que saben pensar.

A.V.- Para que un hombre piense es preciso que tenga delante una problemática que excite su pensamiento. La formación intelectual universitaria no es garantía de pensamiento. Una estructura social de libre iniciativa fuerza más a pensar que una circunstancia planificada impositivamente. En las sociedades de libre iniciativa cada año salen también miles de universitarios preparados para pensar»<sup>692</sup>.

El director de IESE concluye resaltando que la diferencia entre capital y trabajo ha quedado definitivamente diluida en las empresas de envergadura. La tecnoestructura- la "estructura" dice él- es lo que en realidad importa. No se trata tanto de aquilatar la responsabilidad de cada uno de estos dos factores en soluciones jurídicas variopintas, sino de un cambio de mentalidad que conduzca al acuerdo mejor entre éstos:

«S.P.- ¿El clásico concepto de empresa, en un sistema de libre iniciativa, no resulta en la práctica, origen de una injusticia social?

A.V. - Primero hay que decir que no disponemos de un concepto homogéneo de Empresa. ¿A quién pertenece la empresa? Puede que carezca de sentido hablar de propiedad de la empresa. Lo que pertenece a alguien son los bienes, el instrumento de una empresa; la empresa, en sí misma, es una asociación de esfuerzos. Tú y yo nos asociamos para conseguir un objetivo de naturaleza económica; tú aportas el dinero, yo el trabajo. Formamos una empresa; yo dejo que tú seas propietario de tus bienes; pero el sujeto de la empresa ya no eres tú, es la estructura misma, y las decisiones las tomamos entre los dos. Yo creo que la estructura de la empresa de que se dispone en los países de libre iniciativa es mucho más aprovechable de lo que se cree. Antes que una estructura "de iure" está una estructura humana. Yo no creo en la fórmula única de la empresa. No se trata de convertir las anónimas en cooperativas o en lo que sea, o viceversa. Creo en un cambio de actitudes mentales»<sup>693</sup>.

Después de Durán Farell y Valero, continuaría Paniker con otras tres figuras del *establishment* barcelonés a caballo de la política y la empresa, como eran Santiago Cruylles de Peratallada, Pablo Roig Giralt y Eduardo Tarragona. Cruylles pertenecía a la aristocracia local, vinculado familiarmente al ministro de Alfonso

---

<sup>692</sup> *Ibidem*: pp. 103-104.

<sup>693</sup> *Ibidem*: pp. 105-107.

XIII Juan Ventosa. Había sido teniente de alcalde y jefe de Servicio de la Vivienda del Ayuntamiento de Barcelona, y en el momento en que se le entrevistó era director general de Transportes Terrestres en el Ministerio de Obras Públicas, y más adelante, en noviembre de 1969 sería designado Subsecretario de la Gobernación. De Cruylles decía Paniker que no era una excepción «dentro de la ola neocapitalista del momento; pero sí es una excepción, frente a la deserción política de la alta burguesía catalana»<sup>694</sup>, añadiendo que entre sus autores favoritos se encontraban Toynbee, Galbraith y Vicens Vives. En su encuentro, Cruylles planteaba su opinión sobre la influencia de la planificación indicativa aplicada en España:

«S.P.- ¿Qué repercusión tendrá el Plan de Desarrollo?

Santiago Cruylles (S.C.): Un Plan de Desarrollo lo que pretende es crear un sistema dentro del cual las energías y las posibilidades de progreso económico se aprovechen al máximo; en el supuesto de que el progreso social y el progreso económico van ligados. Un Plan de Desarrollo pretende que no haya esfuerzos desperdiciados. Este es uno de los aspectos que el capitalismo se ha incorporado del marxismo: la planificación económica.

S.P.- ¿Qué diferencia hay entre planificación capitalista y planificación socialista?

S.C.- Son dos conceptos distintos de la propiedad

S.P.- En la práctica, ¿cuál da mejor resultado?

S.C.- Está demostrado que la planificación dentro del respeto a la propiedad privada da mejor resultado que la planificación socialista»<sup>695</sup>.

El alto cargo entonces en Madrid no tiene una respuesta clara ante el “crepúsculo de las ideologías”; pero se muestra mucho más seguro sobre la despolitización llevada a término por la “sociedad opulenta”, y acerca de la burocratización en la empresa iniciado por el capitalismo a partir del siglo XIX:

«S.P.- ¿Ha terminado la era de las ideologías políticas?

S.C.- En mi opinión, como consecuencia de la era de la publicidad (compre usted lavadoras, neveras, televisores, viaje más) los partidos políticos han tenido que adaptarse a esta corriente y han dejado de ser fuente de ideales inmateriales para convertirse en programas de bienestar.

S.P.- O sea que coincides con Marx, en el sentido de que las ideas son función del sistema económico, y no viceversa.

S.C.- El marxismo es materialista y ateo, y todo el progreso que defiende ha sido posible merced al capital que ha creado el ahorro.

S.P.- Eres partidario del neocapitalismo

---

<sup>694</sup> *Ibidem*: p. 155.

<sup>695</sup> *Ibidem*: p. 158.



S.C.- No me gusta la palabra neocapitalismo. Tendríamos que examinar si cuando se habla de neocapitalismo no se quiere significar neoempresa. El capitalismo ha existido siempre. Lo que va cambiando es el concepto de empresa. El capitalismo ha existido siempre. Lo que va cambiando es el concepto de empresa. A partir de las guerras napoleónicas por empresa se ha entendido empresa económica; pero antes la empresa por antonomasia era la empresa guerrera... Y ahora entramos en un mundo en que el empresario ya tiene más importancia que la empresa. Pero fíjate en que el fenomenal avance de la dignidad humana ha sido hecho gracias a la empresa y gracias al capitalismo. Ahora, la cuestión está en saber si vamos hacia un futuro en que la empresa va a ser la Administración, un mundo en el que ya el capital va a perder su función clásica y en donde la burocratización alcanzará niveles absolutamente desconocidos hoy»<sup>696</sup>.

Según Cruylles uno de los problemas del capitalismo español deriva de la disonancia entre la pujanza industrial de Cataluña y su casi irrelevancia política dentro del Estado:

«S.P.- Hablamos ahora de Cataluña. Tú has denunciado a menudo la inhibición política de los catalanes. ¿Por qué ocurre este fenómeno?

S.C.- Por una serie de razones: porque el catalán se ganaba mejor la vida en Cataluña que fuera de ella; porque la Administración no ha comenzado a ser interesante hasta hace poco; porque en Cataluña (y en general en España) el empresario ha carecido de conciencia política; porque el catalán ha preferido orientarse más hacia el extranjero que hacia el centro. Así se han ido creando dos mundos separados; el de la Administración y el de los hombres de negocios catalanes. Con un intermediario, que era el clásico hombre en Madrid, a sueldo de los catalanes. El resultado, para Cataluña, ha sido catastrófico, y ha hecho que el peso específico de nuestra región con respecto a España sea hoy infinitamente inferior al que fue a fines del siglo pasado y a comienzos del actual hasta los años veinte.

S.P.- ¿Crees que todo esto lleva trazas de cambiar?

S.C.- En Cataluña, como consecuencia de la clásica empresa familiar, existe una gerontocracia y una dificultad para el cambio. El problema se aclarará cuando Cataluña tenga en la Administración veinticinco directores generales y cinco subsecretarios<sup>697</sup>».

Pablo Roig Giralt, ex teniente de alcalde del Ayuntamiento de Barcelona, ex presidente de la Compañía de Tranvías, consejero de importantes grupos textiles, directivo de la Cámara de Comercio y Navegación de Barcelona y miembro del Comité de Gerencia del Banco Rural y del Mediterráneo- entrevistado por Paniker- matizaba el ambiente de elogio que se predicaba de la planificación indicativa. Consideraba que el Plan de Desarrollo no había puesto freno, por su falta de autoridad, a la inseguridad con que era percibida la política económica del Gobierno, resintiéndose por ello el mercado de valores:

«S.P.- ¿Qué ocurre con la Bolsa española?

---

<sup>696</sup> *Ibidem*: pp. 158-159.

<sup>697</sup> *Ibidem*: pp. 160-161.

Pablo Roig (P.R.): Un viejo financiero decía que «la Bolsa o es una timba o es una tumba» y que él prefería que fuese una timba. En nuestro país hay dos preocupaciones fundamentales: la desconfianza administrativa y el miedo a que la gente gane dinero. Por esto se ha logrado matar la especulación en la Bolsa, mientras en cambio se ha pasado por alto la peor especulación en terrenos. Se ha producido en el inversor una desorientación fabulosa, como consecuencia, no de la política del Gobierno sobre la Bolsa, sino de la política del Gobierno en general. La gente no sabía dónde invertir porque en el país no había *seguridad*. Tú ideabas un negocio, lo planteabas bien, lo montabas y al cabo de cuatro días se te ponía todo al traste porque el Gobierno no tenía una política económica, sino varias, ya que cada ministro hacía la suya. A veces oías declaraciones de tres ministros y parecían declaraciones de tres países distintos. Con el Plan de Desarrollo se ha querido corregir todo esto; pero la Comisaría del Plan no tiene autoridad sobre todos y cada uno de los ministerios y la Presidencia del Gobierno tampoco ha definido una política. Esta inseguridad ha hecho que el inversor, al fin, compre terrenos. Compra terrenos para volverlos a vender. Pero no nos podemos pasar la vida comprando y vendiendo terrenos.

S.P.- No parece prudente.

P.R. - Lo curioso del caso es que en nuestro país hay capital. El potencial financiero inédito de las clases pobres y medias españolas es ilimitado. Inmensamente superior al de las clases ricas. Fíjate en las Cajas de Ahorros»<sup>698</sup>.

Roig Giralt –como tantos otros- abunda en el criterio de la reforma de la estructura de la empresa por una razón de tipo ético, aunque no aporta alguna medida u orientación concreta:

«S.P.- ¿Qué opinas de la alternativa «neocapitalismo-socialismo»?

P.R. - El socialismo no es más que una enfermedad del capitalismo, una enfermedad útil que ha de espolear nuestra imaginación creadora. En un país subdesarrollado tal vez el socialismo sea la solución puente. En nuestro país, en donde no somos ni desarrollados del todo, ni subdesarrollados, el socialismo me da miedo y lo encuentro caro. Me parece más adecuado un neocapitalismo abierto progresivo.

S.P. - ¿Neocapitalismo abierto progresivo qué quiere decir?

P.R. - Quiere decir un sistema que aprovechando toda la fuerza vital que da a los negocios el afán de lucro, y con un margen de libertad, aunque no absoluta, para que se desenvuelva, ha incorporado un afán de justicia social antes descuidado.

S.P.- ¿Y como consecuencia de esto modificar el concepto de empresa?

P.R.- Si hay que hacer modificaciones éstas se tienen que hacer día a día. En nuestro país, lo primero es establecer una normalidad de diálogo entre Capital y Trabajo y entre todos los elementos que intervienen en la producción. Dialogar y poner las cartas encima de la mesa. Durante años nos hemos engañado todos. El empresario ha tenido que engañar a Hacienda, y no nos hemos dado cuenta que se empieza engañando a Hacienda y se acaba engañando a la mujer. Es un proceso de corrupción interior. Todo esto ha creado unas condiciones de dialogo muy difíciles»<sup>699</sup>.

---

<sup>698</sup> *Ibidem*: p. 182.

<sup>699</sup> *Ibidem*: pp. 182-183.

Y acaba alegando que tal vez en los motivos del aparente éxito e influencia creciente de los protagonistas de la planificación indicativa, cuyo prelude fuera la Estabilización de 1959, se encuentre la raíz de su ulterior fracaso:

«S.P. - ¿Qué opinas de López Rodó y su equipo?

P.R.- Parecen cargados de buenas intenciones, son inteligentes y están preparados; han realizado una importante labor de saneamiento y de objetivación de la Administración Española. Pero, y esto es lo más espinoso de la cuestión, uno se pregunta hasta qué punto no han contribuido a despolitizar el país, hasta qué punto no han contribuido a sustituir la política por la Administración. Porque un país no puede vivir sin política. Y la política si no la haces te la hacen. Sin ella incluso una buena Administración resulta infecunda»<sup>700</sup>.

Más combativo se pronunciaba, sin duda, Eduardo Tarragona, licenciado en Derecho, gerente de numerosas empresas, que había nacido en Balaguer (Lérida) en 1917. Se trataba de uno de los ejecutivos más populares del momento. Tras la publicación del libro de Paniker, fue elegido Procurador en Cortes por representación familiar. Su talante aperturista forzó su dimisión como parlamentario en octubre de 1969. Tarragona veía ineludible el supuesto de la tecnoestructura aplicada tanto en el ámbito del sector público como en el privado, así como el nacimiento en el país de un mercado de directores de empresa.

«S.P.- ¿Qué es, en general, un buen empresario?

Eduardo Tarragona (E.T.): Un buen político.

S.T.- ¿Qué quieres decir con lo de que el mundo va hacia una socialización?

E.P.- Quiero decir que va hacia una tecnocracia administrativa estatal.

S.P.- ¿Y los empresarios privados?

E.T.- El ejecutivo de empresa será un señor que se alquilará igual que se alquila un futbolista. Un vicio de nuestro país es el de elegir los cargos representativos por la posición social y no por la eficacia. En los países adelantados se tienen las fichas de los Directores de Empresa; en España se tienen las fichas de los ricos»<sup>701</sup>.

Tarragona denunciaba que tanto en la Organización Sindical, como en los Ministerios o en las Comisiones del Plan, no se dejaba constancia escrita de los acuerdos alcanzados, induciendo al abandono administrativo, cuando no a la corrupción:

S.P.- ¿Y si se tomarán actas?

E.T.- Una vez yo me encontraba en una comisión relacionada con el arancel de los cojinetes. Allí se hablaba y se hablaba. Cuando todos terminaron de hablar yo pedí la palabra y dije: «Señor secretario: ¿Ha tomado usted nota de todo lo que aquí se ha dicho?» «Es que aquí no

---

<sup>700</sup> *Ibidem*: p. 183.

<sup>701</sup> *Ibidem*: p. 193.

hay secretario», me contestó el presidente. Y yo dije: «Pues volvamos a empezar». ¿Cómo quieres que funcione un país que no toma actas?

S.P.- ¿No será esto consecuencia de una falta de reflejos democráticos?

E.T.- No mezcles a la democracia con esto; no lo compliques más. Es una cuestión de eficacia. Tú te vas a un Sindicato, a una reunión de la jurisdicción económica y verás que se alza un señor y que empieza a hablar. ¿Quién toma nota? Ten en cuenta que lo que allí se dice puede ir al Ministerio y repercutir en la política económica del país. A mí me tienen miedo en algunos sitios porque digo: «Oiga, tal cosa y tal otra que conste en acta». A veces, automáticamente, se acaba la reunión»<sup>702</sup>.

Por otra parte, el rudimentario aparato estadístico aplicado por los dirigentes de la planificación indicativa dejaba mucho que desear, en su opinión. Igualmente, los Planes de Desarrollo – ejecutándose el Primero, y redactándose el Segundo- estaban condenados a la inoperancia, dado que no se había contado siquiera con la opinión de los empresarios:

«S.P.- El Plan de Desarrollo lucha contra todo esto.

E.T.- El Plan de Desarrollo merece todos mis plácemes, todos mis respetos y toda mi admiración. Porque ante unos señores que estudian un Plan, lo redactan, lo publican y hasta lo ponen a la venta, sabiendo que todos los datos de que parten son falsos, hay que sacarse el sombrero.

S.P.- ¿Datos falsos?

E.T.- Arriesgados. Porque en España no hay estadísticas. Más honor, todavía, para los que se han atrevido a hacer el Plan.

S.P.- Es un punto de partida

E.T.- Naturalmente. El problema son las estadísticas. Claro que lo de que el Plan es «indicativo» es una manera de hablar. Indicativo sería decir: «Señores, convendría que ustedes comieran tortilla de patatas»

S.P.- ¿O sea que el Plan es dirigista?

E.T.- El Plan lo han hecho funcionarios. ¿Es que en España no hay empresarios preparados para intervenir? En Norteamérica, ¿con quién se pone en contacto con el Secretario de Comercio cuando tiene un problema grave que resolver? Con los quinientos ejecutivos de empresa más importantes del país.

S.P.- Puede que en España no existan quinientos ejecutivos preparados.

E.T.- El Plan lo han hecho funcionarios muy preparados. Son gente que te habla de la «desviación del error» a base de complicados cálculos matemáticos. Yo puedo estudiar la desviación del error hablando contigo y contemplando tu bigote, pero si desde una oficina de Madrid tengo que estudiar la «desviación del error» de todas las declaraciones que se han reunido sobre la sopa de ajo tierno, ya verás tú lo que sale»<sup>703</sup>.

---

<sup>702</sup> *Ibidem*: p. 194.

<sup>703</sup> *Ibidem*: p. 196.

Para Tarragona, por experiencia propia, la sucesión dentro del negocio familiar sigue haciéndose en España de modo erróneo, y cree que la motivación de “reinado”, de reconocimiento social, en el caso de muchos empresarios, una vez alcanzados ciertos objetivos, siguen siendo determinantes:

«S.P.- Volvamos a las virtudes del empresario.

E.T.- El empresario tiene que leer; yo leo cuatro horas diarias. El empresario tiene que ser valiente, arriesgado casi.

S.P.- ¿El empresario catalán es cobarde?

E.T.- En Cataluña, el padre funda el negocio y continúa en la jefatura hasta que se muere. Esto es un gran mal.

S.P.- ¿Cuál es la motivación del trabajo empresarial? ¿Sólo el afán de lucro?

E.T. - Afán de lucro, posición social, muchas cosas. El empresario tiene que convertirse en un hombre público.

S.P.- Conozco buenos empresarios que no son hombres públicos.

E.T. - Si fuesen hombres públicos serían mejores empresarios»<sup>704</sup>.

En cualquier caso, a Paniker no se le escapaba el sesgo de todos estos profesionales alrededor de la empresa y de la Administración, y en sus conversaciones catalanas presta atención a otros puntos de vista concomitantes con los asuntos antes tratados, pero diametralmente opuestos. En el caso del abogado Manuel Jiménez de Parga- que era catedrático de Derecho Político en la Universidad de Barcelona, fundador del *Anuario de Filosofía del Derecho*, director de varias colecciones de ciencias sociales y políticas, miembro y fundador de la Asociación Española de Sociología, doctor «honoris causa» por la Universidad de Burdeos, y autor de *Los regímenes políticos contemporáneos* y *La quinta República francesa*, entre otros títulos- se encontraba el autor del libro con una voz muy autorizada. Jiménez de Parga era articulista frecuente del diario *La Vanguardia* bajo el seudónimo “Secondat”, cuyas opiniones no simpatizaban con el Régimen. Jiménez de Parga aprovecha la circunstancia para denunciar el carácter eminentemente partidario del desarrollismo; en suma, se trata de una operación política en España que se camufla en concepciones como las del “crepúsculo de las ideologías”, etc.:

«S.P.- En una sociedad opulenta, ¿se han terminado las ideologías?

Manuel Jiménez de Parga (M.J.P.).- La derecha está muy interesada en demostrar que ya no existen ideologías y que la alternativa entre derechas e izquierdas está superada. Pero esto es, a su vez, una posición ideológica. Esto responde a la apetencia natural de la derecha a

---

<sup>704</sup> *Ibídem*.

neutralizar la vida política y a entregar los centros de decisión a los técnicos y a los expertos. Ésta es la tendencia de los que se presentaron al Jefe del Estado para decirle que en España no hay problema político, sino problema económico, administrativo y técnico, y que por lo tanto hay que llamar a los hombres que entienden de esto.

S.P. - ¿La izquierda qué responde?

M.J.P.- La izquierda responde que las ideologías siguen vigentes. Especialmente en los países subdesarrollados, en donde todavía no se ha alcanzado el estadio primero de reordenación de estructuras»<sup>705</sup>.

Para el catedrático de Derecho Constitucional, quien distingue entre ideal e ideología, no hay "sabiduría convencional" (empleando el término galbraithiano) que resista el embate de un grave riesgo social que pueda poner en peligro la sociedad opulenta, en la que al parecer está se sustenta:

«S.P.- Estamos hablando de las sociedades opulentas.

M.J.P.- Ahora se habla demasiado del fin de las ideologías. Lo que ocurre es que en las sociedades opulentas la lucha política se plantea en otros términos. Los políticos norteamericanos han de decidir sobre la política a seguir en el Vietnam. Estas decisiones, ¿las puede tomar un técnico?

S.P.- La ideología cambia de escala.

M.J.P.- Pasa a escala internacional. Los Estados Unidos no se preocupan del Vietnam por altruismo, sino porque su misma situación de sociedad opulenta depende de una determinada solución internacional.

S.P. - ¿Pero, al cambiar de escala, la ideología no pierde garra?, ¿no pierde, además, la vieja utilidad biológica de encontrar alguna causa por la cual luchar? ¿Por qué entonces seguir llamándole ideología? Un señor puede dar la vida por la libertad de su país o por el pan de sus hijos; ahora bien, ¿dará la vida por la estructura del sureste asiático?

M.J.P.- Ante todo conviene ponerse de acuerdo sobre lo que entendemos por ideología.

S.P.- Está la ideología y está el ideal.

M.J.P.- Ideal ya es otra cosa. La ideología política se caracteriza por su eficacia para mover las voluntades ajenas.

S.P.- Y el ideal se caracteriza por su eficacia para dar un sentido a la vida.

M.J.P.- Yo creo que un norteamericano opulento no se lanzará a las barricadas para conquistar un status socioeconómico que ya tiene; pero defenderá la conservación de dicho status. Ha pasado de una ideología de reivindicación a una ideología de conservación.

S.P.- Una ideología de conservación no tiene fuerza

M.J.P.- Mientras no es tocada. Los señoritos sevillanos, ¿por qué se tiraron a la calle? Por conservar sus ideas y por conservar su status.

S.P.- Esto ocurre cuando hay un peligro; pero en una sociedad opulenta no hay este peligro.

M.J.P.- Lo hay. La campaña que hizo Goldwater [candidato republicano a las elecciones presidenciales norteamericanas de 1964] no se explica si no es con una idea conservadora que quiere defenderse.

---

<sup>705</sup> *Ibídem*: pp. 57-59.

S.P.- ¿Frente a qué peligro?

M.J.P.- Frente al peligro del Estado Federal cada vez más socializante de los demócratas; frente al peligro de los negros que cuando ocupan parte de un inmueble, que es propiedad de un blanco, el inmueble queda devaluado en un sesenta por ciento; frente al peligro de la igualdad de empleos»<sup>706</sup>.

#### 4.2.3.2 LA VISIÓN DESDE MADRID

Si en *Conversaciones en Cataluña* predominaban las opiniones empresariales acerca del estado industrial, en *Conversaciones en Madrid* el dictamen de economistas y políticos sería la tónica dominante. Por ese motivo, sin un afán de estricta exclusividad, se titula, se califica, el apartado anterior, de opinión “empresarial”; mientras que en relación a la capital de España prefiere hablarse, para simplificar, de juicio “político”. Tal vez la propia diferencia, en la etapa analizada, expresara en el fondo la naturaleza de la aportación de cada una de las regiones a la economía española en su conjunto.

En cualquier caso, Paniker abordaba en su libro las cuestiones que interesan aquí de la mano de una figura empresarial solvente: el presidente de la Compañía Telefónica Nacional de España Antonio Barrera de Irimo.

Barrera era un alto funcionario del Ministerio de Hacienda al que se le encomendó la presidencia de la compañía, encontrando muchas resistencias al principio de su gestión, que él diluyó con rapidez a través de un plan de formación técnica y de organización que aumentase la eficiencia en la firma<sup>707</sup>. En un largo exordio previo a la conversación, Barrera anticipaba la inmediatez entre el profesor y el alumno –la corrección y la consulta- «desde una simple pizarra a distancia hasta procesos más costosos».

También apuntaba el presidente de Telefónica que «es muy probable que el estudiante del día de mañana, a unos precios populares, tenga resuelto el acceso a un ordenador electrónico de distancia, con un simple pupitre de consulta en donde pueda formular sus problemas y obtener sus respuestas»<sup>708</sup>. Por su experiencia, Barrera percibe con claridad la simbiosis entre el sector público y las grandes empresas – que ponderara Galbraith-, y entiende que el proceso, de ámbito global, que conduce a aquella deja para siempre atrás la etapa del proteccionismo económico:

---

<sup>706</sup> *Ibidem*: pp. 59-60.

<sup>707</sup> Álvaro Moya (2011): pp. 227-230.

<sup>708</sup> Paniker (1969): pp. 192-193.

«Antonio Barrera (A.B.): La experiencia de la participación de los consumidores en las nacionalizaciones inglesas y francesas de la postguerra fue mediocre; pero creo que ahí está el principio de superación de la dicotomía entre lo público y privado.

S.P.- ¿En la participación del consumidor?

A.B.- Sí. Y en tener conciencia de que uno de los fines de la producción- aparte el proceso de distribución de rentas- es el de atender a los objetivos generales de la comunidad a través de su propio proceso. Ha habido un momento histórico en que la producción –en los momentos más exaltados del nacionalismo- tenía como finalidad potenciar la capacidad económica de un país frente a su contorno internacional. Ha habido otro momento en que quisimos hacer de la empresa una unidad productora, con justicia interna, en sus relaciones con el personal y en sus relaciones con el capital. Creo que ha llegado el momento de pasar a la justicia externa. Es decir, que ese comportamiento no sea de unidades perfectas en sí mismas, sino de unidades perfectamente trabadas en el conjunto. Esta es la problemática más importante que hoy tiene planteada la empresa.

S.P.- La gran empresa.

A.B.- Efectivamente, la gran empresa. Y no creo que la fórmula estatificadora ofrezca más garantías, desde el punto de vista del interés general, que la fórmula privada. Se ve cada día más el entreverado entre lo público y lo privado, en las grandes empresas, hasta conseguir una simbiosis recíproca. El mundo de la gran empresa, además, se ve obligado a caminar con absoluta identidad de acción con los poderes públicos. Las grandes operaciones financieras, la fijación de precios, los grandes comportamientos a todos los niveles, los créditos, no pueden consentirse si no se adecuan al bien público general. De manera que yo entiendo que en los próximos años tendremos que superar el dilema de la estatización frente a la privatización, y encontrar algo que garantice el mantenimiento en tensión de todo ese entramado, apuntando hacia los objetivos superiores»<sup>709</sup>.

Técnico Comercial del Estado y catedrático de Estructura Económica, Ramón Tamames participaría igualmente en las conversaciones de Paniker en Madrid. Del desconcierto que causaron las declaraciones del entonces miembro clandestino del Partido Comunista de España, tanto Paniker como el propio Tamames se han ocupado de reflejarlas en sendas ocasiones. Para el escritor barcelonés resultaba posiblemente una prueba de fuego más de la libertad de imprenta preconizada por la Ley de Prensa de 1966. Pese al temor inicial, el testimonio de Tamames se pudo incorporar. «Porque a Manuel Fraga le dio por dejarlo publicar. Porque aquella era mi condición tácita para que también hablasen los franquistas: o hablaban todos o no hablaba nadie», asegura<sup>710</sup>. Tamames ha relatado asimismo el ambiente político en el cual se sucedió el encuentro:

«En esos negocios y reflexiones estábamos, en la perspectiva “fin de régimen”, cuando mis declaraciones en el libro *Conversaciones en Madrid* (1969), de Salvador Pániker, causaron gran revuelvo. Entre otras cosas porque la publicación tuvo una espléndida tirada, y llegó a todos los que estaban interesados en conocer qué estaba cocinándose en España. Y

---

<sup>709</sup> *Ibidem*: pp. 200-201.

<sup>710</sup> Paniker (1988): p. 253.



personalmente, me explayé en mis críticas al Régimen, proponiendo cambios revolucionarios para salir de medianías, con críticas directas y claras sobre el propio Franco»<sup>711</sup>.

Aparte de considerar que el comportamiento del Gobierno y del INI respecto a situaciones como las pérdidas de Ensidesa y de firmas similares cumplía al pie de la letra el principio de “socialización de pérdidas y privatización de ganancias”, el economista madrileño se mantenía muy escéptico sobre una incorporación próxima de España al Mercado Común y acerca de los frutos de la planificación indicativa:

«Ramón Tamames (R.T.)- Pero la integración a Europa va a ser difícil, porque las clases dominantes europeas, que son también clases burguesas, han establecido algún tipo de pacto. Han establecido una democracia formal y se resisten a integrar plenamente a un socio de nuestras características.

S.P.- ¿Tú crees?

R.T. - ¡Hombre, la carta se mandó en el 62 y han pasado ya muchos años!

S.P.- Lo que no veo es que partir del “o Todo o Nada” tenga, políticamente, alguna viabilidad.

R.T.- Tampoco hay que ir al “Todo o Nada”. Lo que digo es que hay que tener unas metas bastante claras. Pero al mismo tiempo que se plantean esas metas se debe plantear un periodo de transición, donde puedan producirse los reajustes de manera pacífica.

S.P.- La planificación indicativa ya es un paso. ¿O no?

R.T.- Pero vamos a ver. ¿Es que nos hemos planteado las grandes opciones del país? ¿Qué queremos? ¿Queremos una sociedad que se dedique fundamentalmente a producir bienes materiales, teniendo en segunda línea los bienes de cultura y los que produce la libertad? ¿Se han planteado opciones de este tipo? Yo sospecho que no ha habido una preocupación de transformar la sociedad española. Lo que se quiere es incrementar, acumular, abastecer mejor. Y eso no se puede negar que se ha conseguido. Ahora bien, ¿de qué nos van a abastecer? Eso es lo que habría que discutir, y ahí la discusión no se ha abierto. El plan de Desarrollo no ha dicho: “Tenemos unas opciones y vamos a estudiar cual es la mejor”. Entonces, ¿de qué sirve que le digan a uno que en el Plan han colaborado tres mil ciudadanos? Ningún Plan lo preparan tres mil personas. Quienes deben discutir las opciones previas son los sindicatos, las cámaras profesionales, las representaciones sindicales. Y eso es lo que no se ha hecho»<sup>712</sup>.

De otra parte, Tamames advertía que la economía bimodal anunciada por Galbraith en *El nuevo estado industrial* no era solo una realidad norteamericana, sino que habría de imponerse de manera inevitable a escala en cada país desarrollado:

«R.T.- Si tú analizas los caminos por los que va el mundo, advertirás que incluso en Norteamérica, la planificación y el aprovechamiento de recursos naturales se está haciendo ya. El último libro de Galbraith es muy expresivo. Se acabó la economía de mercado: hay una planificación desde dentro y una creación de tecnología desde dentro.

---

<sup>711</sup> Tamames (2013): p. 460.

<sup>712</sup> Paniker (1969): p. 236.

S.P.- Pero allí no hay socialismo.

R.T.- Allí hay un gran mercado. Si estuviésemos hablando asépticamente y dijéramos, desde un punto de vista técnico, lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer, todo sería distinto. La solución norteamericana está hecha a base de que quinientas empresas dirijan el 60 por ciento del producto nacional bruto y cincuenta dirijan el 40 por ciento. En un país de las dimensiones de España sólo se puede hacer lo equivalente a base de que haya una sola empresa en cada sector. O dos o tres. Y si tienes que estar en manos, no de quinientas empresas sino de ocho o diez, es lógico que todo caiga en manos de una autoridad general. De lo contrario, sería el feudo y la oligarquía financiera, no de quinientos, sino de diez»<sup>713</sup>.

Por último, de acuerdo en líneas generales con la teoría galbraithiana de la convergencia de sistemas, apuntaba a que el desarrollo económico generaría un aumento de expectativas sociales en ocasiones de difícil cumplimiento:

«S.P.- ¿Y la tesis de la convergencia?

R.T.- A largo plazo es posible que todo acabe en el mismo sistema, y, además, que venga un Gobierno mundial. Eso está a la vuelta de la esquina, en términos históricos; pero durante un largo periodo de tiempo los sistemas van a seguir siendo diferentes.

S.P.- ¿Tú crees que en el sistema socialista la gente es más feliz que en el sistema capitalista?

R.T.- Ese es uno de los temas que plantea el desarrollo. El desarrollo significa, sencillamente, una mayor libertad de opciones; más posibilidades para adoptar, en la vida, el camino que uno quiera. El desarrollo permite ser funcionario público, enfermero, músico o poeta. Ahora bien, el tema de la felicidad humana no es puramente económico. Entonces, lo que sucede es que en muchos países hay sentimientos nacionales de frustración.

S.P.- ¿No es éste un sentimiento específico de los intelectuales?

R.T.- No. El pueblo, o gran parte del pueblo, desea cosas nuevas. Naturalmente, si hablas con un barman te darás cuenta de que está sirviendo a la superestructura; pero si hablas con obreros industriales, e incluso con empleados de banca, notarás ese sentimiento de frustración. ¿Por qué? Porque se dan cuenta de que ahí hay un negocio en el cual ellos no participan. Un negocio, además, en el que siempre se ven las mismas caras; lo cual produce, por añadidura, una situación de tedio»<sup>714</sup>.

Continuando con estos testimonios, el economista Luis Ángel Rojo comenzaba su entrevista con Paniker planteando un diagnóstico sobre el proceso industrializador liderado por el INI desde el fin de la guerra civil hasta el Plan de Estabilización que posiblemente propiciara el fin de numerosos prejuicios:

«Aunque para muchas personas resulta irritante, el hecho es que este país se ha industrializado, básicamente, entre 1939 y 1959. Lo que suele llamarse el despegue de la industrialización se ha producido en España, después de la guerra civil, no antes. Ahora bien, este proceso de desarrollo no ha sido un proceso autónomo, sino desde arriba, y arrastrado en unas condiciones muy desfavorables: clima de autarquía, escasez de materias primas, etc. En consecuencia, el proceso ha contenido elementos importantes, no sólo de despilfarro

---

<sup>713</sup> *Ibidem*: p. 241.

<sup>714</sup> *Ibidem*: p. 241-242.

sino de artificiosidad en su marcha, y, por consiguiente, también en sus resultados. Llegó un momento en que hubo que establecer un pacto entre los deseos de industrialización y las exigencias de esta industrialización; este fue el Plan de Estabilización de 1959. A partir de esta fecha, en España, ha tenido lugar un saneamiento de nuestro capitalismo pequeño, capitalismo raquítrico, capitalismo de pequeño empresario de clase media. El periodo 1960-1966 ha significado el primer ciclo industrial moderno en España (con una fase de inflación del 64 al 66 y una fase de recesión del 66 al 68) y ha significado la consolidación de una estructura industrial, muy deficiente, creado entre los años 39 y 59. Para conseguir, hoy, la transformación deseable, será preciso que existan unas instituciones sociopolíticas que sean algo más que una supervivencia del citado pequeño capitalismo de la fase económica anterior»<sup>715</sup>.

El catedrático de Teoría Económica apuntaba a que una de las claves determinantes del desarrollo económico entonces en curso era el factor institucional, sin olvidar la cuestión de fondo de las mentalidades:

«El problema básico del país es, pues, el de lograr una estructura de su desarrollo económico que esté de acuerdo con las exigencias modernas de la tecnología. Un problema de instituciones que, en el fondo, remite a un problema de mentalidades»<sup>716</sup>.

A criterio de Rojo - jefe en el Ministerio de Comercio entre 1957 y 1968 y padre intelectual de la devaluación de la peseta a fines de 1967, al compás de la devaluación de la libra esterlina- la inflación cumplía una especie de función catártica dentro de los mecanismos de la economía española, destacando en parecido modo que la dimensión del capitalismo patrio era incompatible con los imperativos de la tecnología:

«S.P.- La inflación como anestesia.

Ángel Rojo (A.R.): Exactamente. Es un instrumento que está ya en muchos manuales: la inflación como adormidera de los conflictos sociales. Esa es la explicación de por qué la inflación tiene raíces tan profundas en muchos países: la inflación suaviza las tensiones y da gusto a todo el mundo. En realidad, lo único que la inflación consigue es aplazar los problemas; agravarlos en la medida en que el tiempo transcurre. Porque inflación significa que no se apuesta a nada.

S.P.- Tu razonamiento conduce a conclusiones harto paradójicas: resulta que tenemos un Gobierno políticamente autoritario, incapaz de imponer una disciplina económica.

A.R.- Lo que pasa es que vivimos todavía un capitalismo de pequeño empresario, un capitalismo de clase media, un capitalismo viejo, que nada tiene que ver con la tecnología moderna, y las instituciones socio-políticas del país que responden a la mentalidad de este capitalismo»<sup>717</sup>.

---

<sup>715</sup> *Ibidem*: p. 159.

<sup>716</sup> *Ibidem*.

<sup>717</sup> *Ibidem*: p. 162.

Inciendiando en el ámbito de la empresa, Rojo no está de acuerdo con el “neo-capitalismo” – al estilo del de Fernández de la Mora- que entiende que la expansión de la maquinaria productiva es suficiente para resolver problemas no solo económicos:

«A.R.- La raíz del neo-capitalismo creo que es ésta: en la medida que avanza la tecnología se hace preciso ampliar los mercados; la ampliación de los mercados lleva a producciones en masa y a una importancia creciente del capital fijo en las empresas; y en la medida en que todo esto sucede el sistema tiende, por sí mismo, a alejarse del modelo decimonónico de la competencia y a exigir una cierta planificación, pública o privada, de la vida económica. Esta racionalización creciente de las actividades productivas hace que los viejos esquemas, no solo económicos sin también políticos, cambien completamente. Este es el núcleo del neocapitalismo, el cual plantea problemas que pueden ser objeto de muchas soluciones. Ahora bien, lo que yo critico es la ideología más extrema, que apuesta por el crecimiento continuo de la producción y que cree que esa expansión de la tecnología es aplicable, incluso, para resolver problemas políticos o sociales»<sup>718</sup>.

Ello no es óbice para detectar a su vez el error frecuente que, desde la otra orilla ideológica, se establece en relación con la presunta superioridad de los sistemas de inteligencia artificial:

«A.R.- Debo decir que, en contrapartida de la ideología neo-capitalista que critico, está la idea, muy frecuente entre los estudiantes, de que el futuro del socialismo se encuentra en los computadores –entendiendo que de esta forma se va a resolver el problema de la planificación central. Por ahí habría un paralelo posible entre dos exageraciones de capitalismo y socialismo... Que es la vieja utopía victoriana de que todos los problemas sociales, políticos y económicos, son reducibles a tratamiento»<sup>719</sup>.

Las cuestiones que planteaba Rojo tenían sin duda interés, y el debate seguía en las páginas de Paniker, pero por la parte que corresponde a esta investigación, va siendo ocasión de poner fin al mismo.

Como contrapunto al punto de vista económico, Paniker ofrecía, y merece destacarse, la opinión de los juristas, y de manera similar en Barcelona con Jiménez de Parga, en Madrid el catedrático de Derecho Natural Joaquín Ruiz-Giménez mantenía un serio reparo a teorías como la de la tecnoestructura de Galbraith por su probable manipulación ideológica:

«S.P. - Ya tenemos una aproximación. Socialismo de mercado, de un lado; capitalismo social, del otro.

J.R.G.- Con una diferencia. La defensa de la iniciativa privada, en el sistema capitalista, parte de la base de que el espíritu de lucro es esencial al hombre. Yo le aseguro que ni el propio Marx dijo jamás una cosa tan terriblemente materialista como ésta.

---

<sup>718</sup> *Ibidem*: p. 168.

<sup>719</sup> *Ibidem*: p. 169.

S.P.- Efectivamente, los que creen que el hombre solo se mueve por el lucro, tienen un triste concepto del hombre. Pero el propio Galbraith, en su libro sobre el Estado Industrial, ya dice que la motivación básica, en una sociedad tecnificada, no es el lucro, sino la identificación con el trabajo que se hace.

J.R.G.- Esa visión tiene el peligro de llevar a la tesis de la muerte de las ideologías, que es la más reaccionaria de las ideologías.

S.P.- Me pregunto si no peca usted de un cierto apriorismo ético. Quizá la misma dialéctica de las sociedades tecnificadas pueda llevar, por caminos pragmáticos, a lo mismo que persigue el socialismo.

J.R.G.- Mi actitud es, ciertamente, ética, pero no apriorística, sino experimental. Usted sugiere la posibilidad de llegar a una mayor igualdad a través de la tecnificación, y yo le menciono mi experiencia, no precisamente *a priori*, de la sociedad norteamericana. He participado en coloquios en Harvard y Filadelfia, sobre temas de seguridad social y enseñanza; he oído a gentes de muy diversa procedencia, y mi conclusión, y la de ellos, es que en Norteamérica no hay auténtica igualdad de oportunidades. A pesar del estereotipo del vendedor de periódicos que llega a banquero»<sup>720</sup>.

Y a cuenta de la relación entre técnica e igualdad de oportunidades, se suscita un debate entre el autor y el presidente de Pax Romana y fundador de *Cuadernos para el Diálogo* que parece quedar en tablas...

«S.P.- ¿Hay igualdad de oportunidades en los países socialistas?

J.R.G.- Sinceramente, creo que la hay más. La técnica sola no resuelve nada; la técnica ha de estar al servicio de un ideal de igualdad.

S.P.- Quizá nos dejemos hoy arrastrar por la tendencia a considerar a la tecnocracia como el mal absoluto. Por otra parte, una tecnología muy avanzada puede crear tal vacío ideológico que, por sí mismo, termine por atraer a los ideales.

J.R.G.- Desde luego, no hay males absolutos. Probablemente, el proceso ha de ser simultáneo: la técnica y la ideología son como la mano y el cerebro. Hoy, sin la técnica, la igualdad sería una utopía. Todo el socialismo romántico del siglo XIX aspiraba a una igualdad imposible, porque los bienes que producía la tierra no eran suficientes para alimentar a los hombres.

S.P.- Lo cual prueba que ha sido la técnica la que hizo posible el socialismo; no el socialismo el que hizo posible la técnica.

J.R.G.- También es la técnica la que puede destruir el mundo. La técnica ha de estar al servicio de un ideal, y eso exige que los técnicos tengan un ideal»<sup>721</sup>.

---

<sup>720</sup> *Ibidem*: p. 339-340.

<sup>721</sup> *Ibidem*: p. 340.

### 4.3 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

La pujanza de Galbraith en el tablero de las ideas económicas desde comienzos de la década de 1960 hasta finales de los años setenta en los países occidentales suscitó una controversia que al menos en un país como España, que consolidaba su posición industrial entre los vecinos de su entorno, se vehiculó bajo una triple vía, tanto académica, como política y empresarial.

Desde la universidad, para Estapé – aparte de su afecto intelectual por el historicismo alemán como por el institucionalismo americano (del cual Galbraith, al menos del segundo, es claro deudor)- la morfología del capitalismo americano en esos años conforma un panorama en el que se origina una asimetría de recursos, que ha de corregirse en favor del sector público, lo cual aporta un caudal de sugerencias que el catedrático de Barcelona sabrá resaltar. Es la posición de *La sociedad opulenta*. Además, es Galbraith probablemente para Estapé un acabado ejemplo de figura con ascendiente, entre la política y la academia, al que sin duda se podría emular, tal como diría, a su manera, en varias ocasiones acerca de su participación como Comisario Adjunto al Tercer Plan de Desarrollo (1971-1972). Estapé hace difundir con prontitud la obra editorial del canadiense, y no es casualidad que los años en los que él se muestra más activo en sus colaboraciones para el diario *La Vanguardia*, aparece con gran despliegue cualquier noticia relacionada con las actividades de Galbraith: embajador, consejero de la Casa Blanca, conferenciante, polemista frente a Vietnam, analista de la coyuntura económica, etc.

Por el contrario, el Galbraith que interesa al director de *Moneda y Crédito* y también catedrático Lucas Beltrán es el autor del *countervailing power* frente a las exageraciones de los mercados bajo monopolio u oligopolio. A partir de *American Capitalism*, la producción científica del profesor de Harvard conduce inevitablemente a cierta forma de socialismo, que desde las páginas del órgano de información del Servicio de Estudios y Publicaciones del Banco Urquijo se rechaza por completo. En sentido parecido, Luis Olariaga entiende que en el caso de *El nuevo estado industrial* se encuentra Europa ante una amenaza moral por causa de la americanización de las costumbres del Viejo Continente, sin que entre al fondo de la cuestión que aporta ese libro: la bifurcación de la economía en Occidente; a un lado, el mercado tal como es entendido por la escuela clásica y neoclásica; a otro, el sistema de planificación de la gran empresa al margen de los postulados tradicionales.

Bajo una posición intermedia, ni acrítica ni irremediabilmente contraria, *Información Comercial Española*, dirigida entonces por Enrique Fuentes Quintana,

ofrece al lector no especialista pero interesado, un friso de opiniones propicias y contrarias, reconociéndose en su labor que se pulsaba la realidad del momento. La revista sí distingue lo que podría estar en juego, la configuración del director de empresa en el tipo de sociedad que viene, y en ese sentido, coincide en ocasiones con la participación de Galbraith en coloquios y conferencias, en las que hubo ciertos matices que podrían destacarse.

En 1965, en Barcelona Galbraith hace un canto de los logros económicos del keynesianismo desde la postguerra mundial hasta esa fecha: la presión popular derivada del esfuerzo bélico que se pidiera a la población comprometida en la contienda hizo para él inevitable el Estado del Bienestar. En 1969 tiene ocasión en Madrid de replicar a sus oponentes, en especial a los que se encuentran a su izquierda, lo cual no dejaba quizá de tener su pertinencia en la España de Franco. Y en 1972, es el autor de la tecnoestructura quien es sometido en persona a debate y a preguntas por parte de la representación más granada del capitalismo español: el apoyo o el rechazo a su aportación teórica se descubrirían de una manera evidente.

Por otra parte, la identificación del "Estado industrial" galbraithiano con las premisas filosóficas de Fernández de la Mora, muy afines éstas al desenvolvimiento que el equipo tecnócrata (López Rodo, López Bravo, etc.) pone en práctica sobre la economía y la política española desde la crisis gubernamental de 1969 a raíz del "caso Matesa", y que el propio ex ministro plantea sobre la mesa, conduce a una cuestión de fondo: el aprovechamiento por parte de los representantes de un Estado autoritario conservador respecto del pensamiento económico de un conspicuo líder de la izquierda liberal norteamericana. En contraste, y dentro del Régimen también, el "empresarismo" de Navarro Rubio resultaba una especie de solución de compromiso: se pasaba el rigor abstracto de la tecnoestructura de Galbraith, que era aceptada, por el filtro de ciertas soluciones jurídicas de inspiración corporativista, muy en la línea de la trayectoria del exministro de Hacienda.

Por último, el testimonio de los profesionales de la empresa, la abogacía y la Administración, recogido por Paniker, evidenciaba dos percepciones – no por necesidad opuestas- sobre las posiciones que planteara Galbraith. En Barcelona, sobre todo, las opiniones de Duran Farell, Valero, Cruylles, Roig Giralt y Tarragona dan por hecho la posición del director de empresa, la realidad de la tecnoestructura en suma, se diga o no con este término. Y tanto en Madrid como en Barcelona se advierten los riesgos de la tecnocracia local. La labor de Paniker fue sin lugar a dudas plausible. En la época de la máxima justificación de la dictadura gracias al éxito económico, ¿acaso se podría haber llevado a cabo en España un debate similar al que celebró Galbraith en París en 1971 con Mendes-France, Garaudy y

otros, conversando sobre la "crisis de las sociedades industriales", y donde el norteamericano aparecía como un abanderado de las empresas multinacionales?



## Capítulo 5 CONCLUSIONES

Es claro que la figura del economista norteamericano John Kenneth Galbraith, y lo que él haya podido representar en el escenario de historia de las ideas económicas, que es lo aquí más nos interesa, has suscitado numerosas controversias. Se ha dicho de él que estuvo siempre cerca del poder<sup>722</sup>, aunque Galbraith ha ofrecido un veraz testimonio acerca de la prolongada persecución de la que fue objeto por parte de las autoridades policiales de su país<sup>723</sup>. Aparte de la temprana crítica de Hayek a *La sociedad opulenta* ("The Non Sequitur of the "Dependence Effect", 1961), que ya se citó, o las del propio profesor de Harvard sobre su desatención respecto de la invasión comercial e industrial de Japón y de otros países asiáticos a partir de los años 80, alterando el sistema planificador ("The New Industrial State" after twenty years, 1987), es posible que –dada la frontal animadversión de parte considerable de la academia– tal vez los matices más aprovechables sobre la consideración general del legado galbraithiano provengan del campo afín a éste. Por ejemplo, Richard Parker, su biógrafo ha reconocido que, después de casi setenta años como docente en Harvard, y después de alrededor de cuatro docenas de libros de los que se vendieron siete millones de copias, «Galbraith es uno de los economistas más *sabios*– no el más *inteligente* ni el más *dotado técnicamente*– sino simplemente el más *sabio* del pasado siglo»<sup>724</sup>. Más incisivo, J. Bradford de Long, profesor en Berkeley, tilda al institucionalista y keynesiano como un «Sísifo que empuja constantemente hacia arriba la roca de la socialdemocracia que ilumina la punta del cerro. Pero el cerro, ahora se sabe, es muy empinado, y Galbraith no es lo suficientemente poderoso»<sup>725</sup>.

Si dejáramos a un lado su herencia ideológica, y regresáramos a sus postulados relativos a la organización industrial, podría decirse que, al albur de lo ocurrido a partir de la década de 1980, - paradójicamente la época en la que la influencia política de Galbraith definitivamente declina– los hechos habrían de darle

---

<sup>722</sup> «...Su crítica [de Galbraith] a la ciencia económica puramente asignativa y matemática, bien planteada, es provocadora y en gran medida correcta, pero casi arremete contra cadáveres. Si algo probó el siglo XX es la diversificación de dicha ciencia y su gradual alejamiento de las rigideces neoclásicas» (Carlos Rodríguez Braun, "Disentimiento de Galbraith", *ABC*, 2 de mayo de 2006).

<sup>723</sup> Galbraith (1982b): "Mis cuarenta años con el FBI", pp. 11-40.

<sup>724</sup> Parker (2004): pp. 81-89.

<sup>725</sup> Bradford DeLong (2005): «Entre economistas (excluyendo los historiadores económicos), el de 70 años ha leído a Galbraith y piensa que es muy importante; el de 50 años ha leído a Galbraith y sabe que el de 70 piensa que es importante aunque no estás seguro por qué; y el de 30 años ni siquiera lo ha leído».

en parte la razón. En *Managing our way to Economic Decline* (1980), Robert H. Hayes y William Abernathy con datos en la mano demostraban que los directores de empresa norteamericano, que en las dos décadas siguientes a la Segunda Guerra Mundial habían gozado de una admiración universal por sus sorprendentes logros económicos, sin embargo, debido a su interés por el corto plazo a través de fusiones y adquisiciones, se llegó a una situación de decadencia industrial frente al empuje japonés y de otras potencias económicas emergentes. Es decir, la tecnoestructura se había desviado del largo plazo, relegando las enseñanzas de *El nuevo estado industrial* de 1967:

«La responsabilidad de esta negligencia con respecto a la competencia no recae exclusivamente sobre un conjunto de circunstancias externas sino que recae también sobre las actitudes, preocupaciones y actividades de los directivos norteamericanos. Al preferir ocuparse de los mercados existentes, en lugar de crear otros nuevos, y por su devoción a las ganancias a corto plazo y a la "dirección por cifras", muchos de ellos han abjurado de hecho, de su compromiso con la superioridad tecnológica como arma competitiva. De esta forma, han abdicado de sus responsabilidades estratégicas»<sup>726</sup>.

En relación a España, el debate en torno a las propuestas de Galbraith, bajo otros términos, mantuvieron su continuidad tras el final del Régimen de Franco y el advenimiento de la democracia a partir de las elecciones generales de 1977.

Al año siguiente, apareció una tesis a cargo Isidro Antuñano Maruri, de la Universidad de Valencia ("Actualización de los programas institucionalista y liberal: la disidencia de J.K. Galbraith"), recomendada por Fabián Estapé en su prólogo a *Introducción a la Economía. Una guía para todos (o casi)*-1979. En ésta, se advertía el desdén del canadiense por incorporar en su modelo la competencia monopolística, obligándole «a buscar pseudoexplicaciones para entender el progreso técnico; por ejemplo, la pseudoexplicación del "virtuosismo tecnológico" de la tecnoestructura»<sup>727</sup>.

En adelante, el debate fue transformándose hacia el combate dialéctico que mantuvieron Milton Friedman y John Galbraith, a lo largo de los años setenta, a cuenta de la pugna por convertirse ambos en el economista global de referencia, prolongándose hasta comienzos de la década siguiente con el triunfo del primero. Pues bien, ese debate tuvo también su reflejo en España gracias a la publicación en 1982 del ensayo *Friedman contra Galbraith*, por parte del Instituto de Economía de Mercado que dirigía Pedro Schwartz, a la sazón catedrático de Historia de las Doctrinas Económicas en la Universidad Complutense.

---

<sup>726</sup> Hayes y Abernathy (1981): p. 41.

<sup>727</sup> Antuñano (1978):p. 360-361.

Aquel ensayo era la versión española de la monografía editada por el Institute of Economics Affairs (IEE) en 1977, aunque con algunas diferencias sustanciales. La edición británica contaba con un prefacio de Arthur Sheldon, - fundador del IEE y arquitecto intelectual de la revolución política de Margaret Thatcher en Reino Unido- advirtiéndole de los riesgos de la difusión de las ideas galbraithianas en Gran Bretaña. En el caso de la versión española, además de una introducción de Schwartz y un epílogo a cargo de Manuel-Jesús González, entonces catedrático en la Universidad Autónoma de Madrid, se incorporaba un artículo del propio Galbraith, solicitado para la ocasión, que daba replica a la batería de acusaciones que Friedman y otros destacados economistas se encargarían de formular<sup>728</sup>.

Schwartz señalaba que el propósito del Instituto de Economía de Mercado era presentar al público un breve y sencillo documento que reflejase las ideas de los dos prestigiosos economistas americanos, cada uno de los cuales «tiene sus teorías y sus propios seguidores, ambos venden gran número de ejemplares de sus libros y su mensaje llega con gran claridad al público». Se trataba, en definitiva, de ofrecer «un combate entre dos campeones: el lector juzgará quien vence, aunque sólo sea por puntos»<sup>729</sup>. Con anterioridad, el profesor Schwartz había expresado su parecer acerca de la validez del concepto de tecnoestructura para España en su libro *Empresa y Libertad* (1981), aludiendo por razones opuestas a las que comúnmente se solían ofrecer:

«En España es más poderosa la “tecnoestructura” de las grandes empresas que en los EE.UU. En nuestro país son pocas las empresas cuyas acciones se cotizan en Bolsa y el mercado de esos títulos es además estrecho y poco activo, a pesar de un crecimiento notabilísimo de nuestra Bolsa de valores durante los años que precedieron a la presente crisis inflacionista»<sup>730</sup>.

De cara a rebatir la crítica que suele hacerse en el seno de la empresa, de que “los gerentes explotan a los accionistas”, el catedrático de la Complutense advertía que la realidad era muy otra:

«En América basta el anuncio de una reducción del dividendo, o el conocimiento de una inversión imprudente, para que algunos accionistas marginales vendan sus títulos y

---

<sup>728</sup> 1982 sería precisamente el año de la polémica política acerca de la emisión televisiva de la serie de Friedman “Libertad para elegir”, cuyos derechos de emisión había comprado TVE al Instituto de Economía de Mercado. Se trató, sobre todo, de un enfrentamiento entre UCD y PSOE a cuenta del economista liberal americano. Pedro Schwartz defendió la conveniencia y calidad de sus contenidos en una entrevista para “El Europeo” (13 de mayo de 1982, nº, 956). Para compensar, el ente público decidió a continuación emitir “La era de la incertidumbre” de Galbraith, que permaneció en pantalla hasta avanzado el siguiente año. La técnica aplicada en ambos casos consistió en desdoblar cada filme de una hora en dos de media, con un coloquio por medio a cargo de especialistas de uno y otro signo ideológico, y moderado por la periodista Sibely Valle, en la hora previa al telediario de la primera cadena.

<sup>729</sup> Friedman y Galbraith (1982): p. 3.

<sup>730</sup> Schwartz (1981): p. 203.

depriman la cotización. Como ya he dicho, si la capitalización de la empresa, es decir, el valor total de sus acciones al precio corriente de la Bolsa, cae por debajo del valor de realización de los activos de la compañía, aparece algún capitalista con una "oferta pública de compra". Si tiene éxito, los gerentes que explotaban a sus accionistas se verán pronto en la calle<sup>731</sup>.

Volviendo al ensayo, éste comenzaba con el artículo de Galbraith para la ocasión "La década de 1980: el futuro como extrapolación del presente". El profesor de Harvard se hacía eco del «importante giro a la derecha que puede observarse por todas partes». Para Galbraith uno de los dos grandes profetas de la "revuelta conservadora" –el otro se trataba de Howard Jarvis- era, sin duda, Milton Friedman, «el prestigioso intelectual que le proporciona su fuerza moral», seguido de otras figuras menores como, Arthur Laffer, William Simons y Paul Gann, entre otros. Y todos ellos, según él, bajo el amparo de las entonces grandes figuras emergentes de la escena política internacional como Ronald Reagan y la propia Thatcher.

Según Galbraith el tema básico de la revuelta conservadora consistía en la idea de que «los grupos más ricos y valiosos de la sociedad están siendo terriblemente vapuleados por los grupos más pobres; por tanto, un sentido elemental de la justicia social exige hoy la defensa decidida y positiva de las gentes acomodadas, por tanto tiempo maltratadas y vilipendiadas»<sup>732</sup>. Para conseguirlo, serán sus principales herramientas la reducción enérgica de la actividad reguladora estatal y de los servicios públicos, así como la implementación de la doctrina monetarista en el Sistema de la Reserva Federal o en los bancos centrales de otros países. Si bien Galbraith reconocía que los impuestos menguan la libertad de gastar dinero, habría que advertir que una pequeña renta de la Seguridad Social contribuiría a agrandar la libertad de una madre sin medios, o de los indigentes en general. Por otra parte, para Galbraith los altos tipos de interés a los que, en su opinión, conducía inevitablemente el monetarismo en su afán por controlar la inflación, no es en absoluto convincente, aludiendo de este modo a las viejas cuestiones relacionadas con el poder financiero al servicio de la tecnoestructura:

«En efecto, el impacto inicial de los elevados tipos de interés o de la denegación de préstamos por parte de los bancos recaerá sobre las empresas, los pequeños constructores, comerciantes y granjeros, todos los cuales dependen de los préstamos bancarios para su supervivencia. La General Motors, la Shell y demás empresas gigantes disponen normalmente de amplios fondos en efectivo procedentes de sus propios ingresos, y no se verán, por tanto, apreciablemente afectadas. Sobre este tema poseo información de primera mano, ya que cuando la política monetaria se hace realmente restrictiva, los

---

<sup>731</sup> *Ibidem*.

<sup>732</sup> *Ibidem*: p. 6.

empresarios de la construcción de viviendas dejan a un lado su natural instinto conservadores y me piden que me una a ellos en su denuncia de dicha política»<sup>733</sup>.

Galbraith lanzaba, por tanto, una enmienda completa al monetarismo:

«Se irá viendo con creciente claridad que la política monetaria restrictiva funciona bien desde el punto de vista de los más afortunados, especialmente en la medida en que logre detener la inflación; pero se verá también que dicha política logra de hecho detener la inflación únicamente por medio de la creación de un volumen de excesos de capacidad, acumulación de existencias y desempleo, suficientes para que constituyan en sí un freno a la tendencia alcista de los precios y los salarios; para los hombres y mujeres que resultan despedidos; que buscan sin éxito nuevo empleo, o que nunca logran obtener uno, ésta es sin duda una implicación de extrema importancia»<sup>734</sup>.

El monetarismo de Friedman, en opinión de Galbraith, acarreará tal pérdida de puestos de trabajo, tan elevado aumento de los precios industriales, tan precarias condiciones de los servicios públicos, que se originará una inesperada reacción adversa:

«Es muy probable que los ricos y privilegiados se vean divididos en su opiniones acerca de la regulación estatal y la provisión de servicios públicos. La gente que percibe rentas por encima de la media desea también viajar en avión, y no quieren que éstos presenten averías frecuentes e inesperadas; por lo tanto, demandarán mejores reglamentos de seguridad aérea. Asimismo, como inversores, los relativamente ricos ven la necesidad de tranquilizar a la gente respecto de la peligrosidad de la energía nuclear y aunque en los Estados Unidos sostienen normalmente que el gobierno no debería interferir en el funcionamiento de la industria del automóvil, sostienen también, no obstante, que debe cargar con la Chrysler y con los ferrocarriles y plantas siderúrgicas más antiguos. Resulta, pues, que el socialismo o su equivalente en nuestros días no vendrá de la mano de los socialistas, sino de la mano de los hombres de negocios que reciben de sus bancos la advertencia de que Washington constituye su última y única esperanza de salvación»<sup>735</sup>.

Al texto de Galbraith - elaborado especialmente para la edición española de 1982- se contrapuso la conferencia que Milton Friedman dictó el 31 de agosto de 1976 en el Institute of Economic Affairs ("De la tecnoestructura a la libertad económica") una ataque completo a la obra galbraithiana. Friedman, ya Nobel de Economía de aquel año, reconocía en su adversario «su independencia de juicio, su diligencia en la difusión y la promoción de sus ideas y el esfuerzo que ha hecho por dotar a algunas de ellas de contenido intelectual»<sup>736</sup>. El líder de la Escuela de Chicago reconocía haber estado en ocasiones de acuerdo con el profesor de Harvard en relación con el fin de la conscripción militar en Estados Unidos, así como acerca de la necesaria corrección de la inflación bajo la presidencia de Gerald Ford.

---

<sup>733</sup> *Ibidem*: p. 9.

<sup>734</sup> *Ibidem*.

<sup>735</sup> *Ibidem*: p.11.

<sup>736</sup> *Ibidem*: p.13.

Sin embargo, a Friedman le resultaba difícil que Galbraith pudiera «conciliar su sincera *convicción* de la validez de cuanto afirma con la imposibilidad en que se han visto cuantos estudiosos, incluidos los simpatizantes con su orientación política general, han intentado *documentar* esas afirmaciones»<sup>737</sup>.

Respecto de *La sociedad opulenta*, Friedman no apreciaba que el tema principal del libro fuera la mayor o menor riqueza de la sociedad occidental, sino más bien la denigración de los gustos de la plebe que prefieren «los naipes a la poesía y los grandes coches de aletas espectaculares a las carísimas monerías de pequeño formato»<sup>738</sup>. Apelaba Friedman al Adam Smith que en 1776 escribiera de reyes y ministros manirroto, para convenir que sería más bien acertado hablar de «opulencia pública y penuria privada».

Se mostraba asimismo en desacuerdo acerca del gran poder de la publicidad, el leit motiv en *The Affluent Society*: al contrario, la publicidad se comporta más bien de modo informativo que persuasivo, pues «lo inteligente para una empresa es descubrir qué quiere el público y después fabricarlo y aconsejarle que lo compre, en vez de tratar de imponerle otros gustos»<sup>739</sup>. Era evidente para Friedman que no se sostenía la tesis en Galbraith de un esplendor privado frente a la miseria pública: desde 1929 hasta la década de los años 70 el gasto público había crecido desde el 10% a más del 40% de la renta nacional en Estados Unidos; para el caso de Gran Bretaña, en el mismo periodo creció del 10% a cerca del 60% de la renta nacional.

La noción galbraithiana del *countervailing power* fue también objeto de rechazo, haciéndose eco Friedman de la denuncia de George Stigler ("El economista juega con bloques", 1954) donde el profesor de Chicago ponía el dedo en la llaga acerca de la manera de hacer economía al estilo de los constructos infantiles: no hay tal armonía de intereses bajo el poder compensador, según predijera Galbraith, sino más bien un inestable equilibrio entre grandes empresas y grandes sindicatos frente al consumidor, comportándose al modo de una rapiña, intensificando así el mal. «Los acuerdos creadores de cárteles son inestables, como lo son los acuerdos entre monopolistas bilaterales y multilaterales»<sup>740</sup>, dice Friedman. Además, tal poder equilibrador es equívoco; la experiencia dice que las mayores concentraciones sindicales se originaron en industrias cuyos empresarios estaban menos concentrados, como era el caso de los sindicatos de mineros del carbón, o

---

<sup>737</sup> *Ibidem*: p.14.

<sup>738</sup> *Ibidem*: p. 15.

<sup>739</sup> *Ibidem*: p. 16.

<sup>740</sup> *Ibidem*: p. 17.

los sindicatos de camioneros, al no haber nacido éste último como un poder compensador previo a un monopolio empresarial.

Por otra parte, para rebatir la teoría del “nuevo Estado industrial”, en la que la gran empresa es capaz de controlar sus destinos, Friedman acudía principalmente a los estudios de Harold Demsetz, entonces profesor de la Universidad de Los Ángeles, quien, analizando las acciones en bolsa de trece grandes industrias norteamericanas, encontraba que su rentabilidad era mucho más variable de un año a otro que la media de los demás valores. Sobre la concepción galbraithiana del mundo, afirmaba concluyente Galbraith que desconocía «estudios científicos que hayan probado su importancia y acierto, en el sentido de atribuirle predicciones sobre el comportamiento de las empresas, la industria y la economía en general que puedan soportar la prueba de fuego de la realidad»<sup>741</sup>.

Para Friedman, en suma, se asemejaba a Galbraith a los radicales *tories* británicos del siglo XIX, quienes consideraban que la aristocracia «tenía obligaciones para con las masas y que ellos eran el único grupo de la comunidad que podría servir desinteresadamente a esas masas, porque su posición les pertenecía por naturaleza, sin esfuerzo por su parte, lo que les confería obligaciones a la vez que aseguraba su desinterés»<sup>742</sup>. Aún más: le comparaba con John Stuart Mill, a causa de sus consignas para la acción carentes de autoridad científica e impregnadas de un moralismo rígido, al igual que en el caso del decimonónico economista inglés. La queja característica de esta clase de esta clase de reformadores gravita, según Friedman, en que la libertad de mercado es un impedimento para la consecución de sus planes de evolución social; el mercado libre permite al pueblo tener lo que éste quiera, pero no lo que lo prefieran sus paternalistas dirigentes.

«Si no gobierna el mercado libre, ¿quién lo hace? Según Galbraith, no unos empresarios al servicio del mercado, sino los tecnócratas, faltos de autoridad moral y, para colmo, no desinteresados. Esos tecnócratas se autoseleccionan, crean sus propios puestos de trabajo, se nombran unos a otros. ¿Qué derecho tienen a decidir los gustos de la gente o la utilización de los recursos de una comunidad? Si tuviésemos unos empresarios como los que pintaba Adam Smith, dedicados a dirigir la sociedad de acuerdo con las exigencias del público, esto les daría cierta autoridad moral. Pero los tecnócratas no la tienen, porque dirigen en su propio interés.

Creo que éste es un rasgo muy importante de la doctrina galbraithiana. Sirve tanto para justificar su énfasis en el gobierno de la clase intelectual como para respaldar su apelación al público en general. A todos nos gusta tener alguien a quien echar la culpa, saber que cuando nos ocurre algo malo es porque otros nos lo hacen. Y tanto mejor si esos otros

---

<sup>741</sup> *Ibidem*: p.22.

<sup>742</sup> *Ibidem*: p.23.

son anónimos burócratas del sector privado, no elegidos ni queridos por nosotros y que están ahí sin saber cómo»<sup>743</sup>.

Friedman se oponía a ser gobernado por una aristocracia de cuna, y aún menos por una meritocracia ("unas gentes que se saben *más capaces* que el prójimo). Y rebatía por completo el concepto de imperativo tecnológico":

«Esas grandes empresas no lo son en la práctica comparadas con el conjunto del mercado, o al menos, la proporción no es mayor que hace cien años. Los gobiernos mastodónticos no son ni han sido producto irremediable de unas necesidades técnicas que hacen que las cosas sucedan a mayor escala. No hay necesidad técnica, hija del desarrollo tecnológico, que exija la ampliación de los programas de welfare, de los controles sobre las rentas, de la construcción estatal de viviendas o de los servicios médicos a cargo del gobierno. Nada de esto es reflejo de las presiones tecnológicas. Lo que refleja es más bien una idea errónea, la de creer que el bienestar social se consigue por métodos políticos. El crecimiento del gobierno se debe a la mano invisible de la política, que trabaja en dirección contraria a la de la economía. En la economía, quienes solo buscan su propio interés son llevados por una mano invisible a favorecer el bien público. En la esfera política, personas como Galbraith, que intentan perseguir el interés público tal como ellas lo entienden, son llevados por una mano invisible a favorecer intereses privados totalmente ajenos a su intención»

Después, *Friedman contra Galbraith* continuaba con aportaciones de John Jewkes, James Meade, Robert Solow, Harold Demsetz, G.C. Allen, F.S. McFadzean y otros críticos al galbraithismo. En la versión española de esta obra, Manuel-Jesús concluía el debate tomando en consideración el auge creciente de los económetras, así como de los economistas matemáticos puros, -en la estela de los Arrow, Debreu y Koopmans-, con su lenguaje poco comprensible para el pueblo o para los hombres de negocios. Ante esas corrientes doctrinales de la economía, quintaesencialmente basadas en la predicción, González se preguntaba si no sería conveniente incorporar otras, interesadas más bien por los problemas que en el mundo actual generan la inflación, el paro, los gobiernos, los monopolios, etc.

Tras hacer González una semblanza de Friedman, repasaba a continuación el corpus galbraithiano. Del *countervailing power* en *American Capitalism*, decía lo siguiente:

«La noción de poder compensador recuerda la idea de competencia imperfecta de J. Robinson o la competencia monopolista de Chamberlain. Hace ya bastante tiempo, estas ideas tuvieron su oportunidad entre los economistas profesionales, pero cayeron rápidamente en desuso. Hay que alabar, sin embargo, la visión comercial de Galbraith para extraerla del almacén de los viejos cacharros y ponerla en circulación como mercancía ligeramente averiada envuelta en agradable retórica. Es una base excelente para requerir

---

<sup>743</sup> *Ibidem*: p.25.



más intervención gubernamental y culpar, con un mohín de elegante desdén, a las alienantes ideas de la ortodoxia de no entender los males del mundo económico»<sup>744</sup>.

Sobre *The Affluent Society*, los criterios de inversión habían cambiado:

«El consumo masivo es el resultado de algún engaño. Pero de su *The Affluent Society* vendió más ejemplares que Adam Smith de *La Riqueza*. ¿Quién engaña a quién? Este es un misterio que Galbraith se reserva en sus ediciones sucesivas. En todo caso, una consecuencia natural del desaforado consumismo es la opulencia del sector privado frente a la escualidez del sector público. Pero es honrado preguntarse qué diría nuestro autor hoy con los crecientes gastos públicos y el crecimiento del sector público. ¿Acaso es un resultado de que los políticos leen a Galbraith?»<sup>745</sup>.

Y por último, sobre *El nuevo estado industrial*, veía González en él cierto aspecto conspirativo poco convincente:

«Una nueva clase, la tecnoestructura, se ha apoderado de nuestras vidas. Y, naturalmente, como en toda clase dominante, la meta es la seguridad en su encumbrada posición. Por eso usa la publicidad persuasiva para controlar al consumidor, el monopsonio para dominar el lado de la oferta y las artes inmemoriales para confabularse con el gobierno. Henos aquí ante otro atractivo traje que adorna para la imaginación popular la muñequita rota de la vieja –y falsa– teoría conspiratoria de la historia. De nuevo, es de alabar en Galbraith la sincera inquietud por el problema del poder, la conducta de los burócratas, la distribución de la renta, etc. Pero ¿dónde buscar la respuesta? ¿En los economistas de formación ortodoxa, que intentan usar a tal fin el corpus de conocimientos establecidos, o en la heterodoxia galbraithiana, de atractivos colores? El lector debe juzgar por sí mismo. Por mi parte, creo que nadie le va a persuadir de que el pastel tiene un sabor distinto del que tiene»<sup>746</sup>.

Como se puede apreciar, una vez pasada la era desarrollista, el debate continuaba, ahora por parte de los economistas liberales partidarios de la Escuela de Chicago en España, y aunque se aparta un tanto del foco histórico aquí abordado, por su relevancia, merecía la ocasión reflejar éste, expresándose bajo un sistema de libertades democráticas.

Para terminar esta investigación, se formulan tres conclusiones que pretender aclarar las condiciones de este debate que se suscitó en España a varias bandas – política, académica, empresarial– desde fines de los años 1950, sobre la profesionalización de los directores de empresa, teniendo las enseñanzas de John Kenneth Galbraith como uno de sus más destacados soportes teóricos.

En primer lugar, como afirman Cardoso y Lluç en relación con las teorías económicas bajo la perspectiva de las historias nacionales del pensamiento económico, hay ciertos autores cuya obra puede alcanzar diferentes interpretaciones en un mismo país, «y estas ideas se manipulan o capitalizan más

---

<sup>744</sup> *Ibidem*: pp. 53-54.

<sup>745</sup> *Ibidem*: p. 54.

<sup>746</sup> *Ibidem*.

tarde a la luz de la fama y popularidad de que gozó el autor»<sup>747</sup>. Puede ser el caso de Galbraith en España entre 1956 y 1975, e incluso 1982, como se acaba de ver.

El pensamiento galbraithiano poseía acaso una plasticidad que se amoldaba a diferentes tipos de intereses. Respecto de uno de los protagonistas de la Estabilización, Alberto Ullastres, no hubo influencia alguna: el ministro de Comercio se nutría de fuentes doctrinales más clásicas. Ni tampoco respecto a Manuel de Torres, keynesiano de formación. Sin embargo, con la generación más joven de economistas sucede ya algo distinto. Enrique Fuentes Quintana, en sus diferentes cometidos, muestra a los directivos barceloneses del Círculo de Economía que deben inspirarse en las etapas del crecimiento económico de Rostow, y cuando tiene la ocasión de dirigir *Información Comercial Española* pone pronto a la palestra todas las novedades editoriales de Galbraith, con el fin de que los lectores extraigan sus propias conclusiones, aunque no deje de advertirse cierta admiración contenida. Fabián Estapé vio en Galbraith- a nuestro juicio- y pese a los meandros por los que pasó su opinión sobre él, un arquetipo de economista que propicia cambios en la dirección de la política económica favorables a la intervención pública, y eso es algo que habría de mantener siempre su atención. Estapé prologa sus primeros títulos, pero no lo hace significativamente con *El nuevo estado industrial*, lo cual es posible que hubiera implicado mayores dosis de cautela. La oposición de Lucas Beltrán (salvo *Capitalismo Americano*) y de Luis Olariaga es frontal, rotunda, aunque a éste último –contradictoriamente- le parece bien, recordando, cierta parte de *La sociedad opulenta*.

En relación al ámbito empresarial, la tecnoestructura galbraithiana tuvo el pláceme de una institución en alza como era APD desde 1956. Para Herrero Nieto, su director general, aquella no deja de ser un eficaz representación de lo que los directivos comenzaban a ser dentro de una gran empresa; y podría decirse, por ejemplo, que para un presidente que fue de esa institución, como el ministro de Relaciones Sindicales Enrique García Ramal, el concepto de “sindicatos ministeriales” en *El nuevo estado industrial* es posible que fuera de su agrado. Galbraith resultó uno de los invitados extranjeros de los que APD se sintió honrada con su presencia, haciéndolo saber en diversas oportunidades y publicaciones.

Abundando en los directivos, Calvo-Sotelo muestra un criterio propio, razonado, poco común entre sus pares- inspirado en su propia experiencia y en sus lecturas de la *Teoría General* de Keynes de la mano del catedrático Naharro Mora, con Galbraith también entre sus autores preferidos, como se vio. La posición hacia 1969 de *establishment* empresarial barcelonés (Durán Farell, Valero, Roig Giralt,

---

<sup>747</sup> *Ibidem*.

<sup>747</sup> Cardoso y Lluch (1999): p.480.

Cruylles, Tarragona) es clara respecto de la asimilación sin demasiadas reservas, con un tono progresista, del sistema planificador; y también desde Madrid (Barrera de Irímo), aunque hay matizaciones dentro de la profesión de los economistas afincados en la capital (Rojo, Tamames). Y en 1972, en el extenso acto de Galbraith en Madrid, las posiciones quedan claras, a un lado los que defienden la tecnoestructura sin fisuras (Fraga) y a otro aquellos a los que no convence el mensaje del autor de Harvard (Aguirre Gonzalo, Villar Mir).

Y respecto a la dimensión política del estado industrial, la asimilación de aquella por parte del Régimen (Fernández de la Mora, Navarro Rubio) es denunciada por la Oposición al mismo (Ruiz-Giménez, Jiménez de Parga), a lo largo de una secuencia que ha sido explicitada con anterioridad.

En segundo término, la teoría empresarial de Galbraith fue útil entre los directores españoles porque reducía la inseguridad, eliminaba la incertidumbre, y por ello fue aceptada y duró. Acerca de la imagen del directivo en los países capitalistas de tipo occidental en los años sesenta y setenta, ha señalado Fermín de la Sierra – creador de la Escuela de Organización Industrial y pionero del *management* español- que en esa época se contemplaba al ejecutivo conectado con un conjunto de departamentos compuestos por especialistas en sistemas, marketing, investigación, desarrollo personal, etc.

Tal estructura era fortalecida, a partir de los años cincuenta, «con una serie de instrumentos cuantitativos y conceptuales (empezando por la investigación operativa) que permitían conocer dentro de ciertas probabilidades objetivas, las consecuencias óptimas de acciones determinadas (por ejemplo en decisiones relacionadas con marketing, con inversiones, etc.) que favorecían la puesta en práctica de la estrategia de independencia»<sup>748</sup>. Las Escuelas de Dirección ayudaron en ese proceso. El prolongado periodo de crecimiento económico dio paso a la mejora del nivel de vida, y a la aparición de nuevas motivaciones entre quienes lideraban las grandes empresas.

Para de la Sierra - aparte de conciliar el conflicto de intereses de los accionistas de los accionistas, de los trabajadores, los clientes, y la Administración, sin obsesionarse de maximizar los beneficios- en los años sesenta el director era visto como un “adaptador” de la empresa a la tendencia en ascenso del crecimiento económico y el bienestar general, sin que quiera decirse que el “adaptador” se olvidara de hacer previsiones de futuro, aunque tales «trataban de *anticiparse* a conocer acontecimientos que, con una mayor o menor probabilidad objetiva,

---

<sup>748</sup> De la Sierra y otros (1981): p. 30.

ocurrirían»<sup>749</sup> En suma, la visión de *El nuevo estado industrial* era acorde con su tiempo:

«Si intentamos diseñar una imagen del Director de los años sesenta no sería exagerado admitir que se acercaba mucho a la de un "tecnócrata" lo cual está bastante en línea con el concepto de "tecnoestructura" de Galbraith y con el concepto de "termostato humano" de Odiorne»<sup>750</sup>.

Además, en aras de abundar en la tesis de la seguridad, como Galbraith apuntara en sus obras, «la imagen de profesión agresiva y arriesgada que se tendió a dar del ejecutivo, especialmente en el mundo anglosajón, debe ser matizada, al menos hasta los años setenta»<sup>751</sup>. Casi dos tercios de altos directivos de 250 de las 500 mayores empresas en 1970 se habían incorporado en la que empresa a la que pertenecían antes de 1950:

«Esta "tecnoestructura", como la denominó Galbraith, no condujo al socialismo, como Schumpeter había predicho, pero impuso un estilo de dirección en las grandes empresas que tendió a reducir los riesgos y a maximizar la seguridad de sus empleos. En Gran Bretaña el reclutamiento interno para los puestos de alta dirección siguió predominando»<sup>752</sup>.

Dejando a un lado la difusión de las técnicas de *management*, respecto de la función directiva, ¿hubo en España en algún momento personalidad o institución que dentro de la empresa formulase al menos cierto atisbo de concepción teórica similar? Si se mira con cierto detenimiento, el panorama puede resultar descorazonador. Si dentro de un Banco como el Urquijo, con un prestigioso Servicio de Estudios que convocaba Seminarios de Investigación Económica entre 1962 y 1965, la apatía era la tónica dominante entre los empresarios que se invitaban a los mismos, reconociéndolo en escritos internos su propio director general, José Antonio Muñoz Rojas<sup>753</sup>, ¿qué se podría decir de otros grupos empresariales a un similar nivel? Acerca de APD podría decirse algo parecido: no sostuvo una línea editorial alguna, no creó opinión propia; prefirió convertirse en un foro de intercambio de experiencias profesionales.

---

<sup>749</sup> *Ibidem*: p. 32.

<sup>750</sup> *Ibidem*.

<sup>751</sup> Valdaliso y López (2009): p. 398.

<sup>752</sup> *Ibidem*.

<sup>753</sup> «En otras convocatorias, Muñoz Rojas había expresado su contrariedad porque la actitud de los empresarios no respondía a las expectativas creadas en torno a su presencia... José Luis Sampedro calificó de "importantísimo" para el éxito de su investigación que los empresarios remitiesen sus respuestas a los cuestionarios que se les enviaron previamente. "Coincidirás conmigo", le escribió a Muñoz Rojas en que los empresarios han de jugar el papel que pueden y deben jugar, para que juguemos todos...» (Anes y Gómez Mendoza, 2009, pp. 130-131).

Y en último término, ¿aparecieron economistas en España a quienes les concerniese la reflexión sobre la función empresarial durante la época desarrollista? Si la economía política del franquismo entre 1939-1959 se inspiró principalmente por la tradición autárquica militar, como sabemos, y el año 1959 estuvo dominado por la operación estabilizadora y liberalizadora, lo que dominó desde 1963 (con la aprobación del I Plan de Desarrollo, 1964-1967), hasta 1975 fue un pensamiento desarrollista que tomaba al economista francés François Perroux como autor más estudiado para diseñar la planificación indicativa en ciernes<sup>754</sup>. Autores como Castañeda, Sampedro, Beltrán, Tamames, Rojo y Prados Arrarte, entre otros, además de organismos como la Cámara Oficial de Comercio de Madrid, orientaron sus esfuerzos hacia lo que se entendía que era la mejor solución para alcanzar el desarrollo español<sup>755</sup>, por no hablar de la generación anterior de economistas (Manuel de Torres, Valentín Andrés Álvarez, Ángel Alcaide, etc.) implicada desde la década anterior en la puesta en marcha de las cuentas nacionales y las tablas input-output de Wassily Leontief en España<sup>756</sup>, ¿existió alguna vez una oportunidad de tratar – desde el campo de los economistas profesionales- el papel del director de empresa en los años sesenta? ¿Merecía incluso interés académico para éstos abrir “la caja negra” empresarial? ¿No correspondería a otros ese objetivo? ¿Existía suficiente libertad académica en la España de entonces para cumplirlo?

La modulación de las enseñanzas de un economista extranjero al hilo de la historia de cada país; la necesidad de una teoría de la certidumbre en la “edad de oro del capitalismo español”; y la atención profesional de los economistas españoles preferentemente hacia cuestiones de carácter estructural, hicieron que en un debate durante una década sobre la profesionalización de los directores de empresa, una de las voces que se escuchara, no la única, fuese la de John Kenneth Galbraith, sin que el propósito de esta tesis haya sido formular una valoración acerca del pensamiento del autor norteamericano.

---

<sup>754</sup> Rosado (2003): pp. 366-377.

<sup>755</sup> *Ibidem*.

<sup>756</sup> Rosado (2003): pp. 155-160.

## RESUMEN

### **“El Nuevo Estado Industrial” en España: la profesionalización de los directores de empresa durante el desarrollismo.**

La liberalización económica y la apertura al exterior que incorporaba el Plan de Estabilización de julio de 1959 plantearon asimismo diversas interrogantes entre expertos acerca de cuál habría de ser el modelo de director de empresa tras el fin de la autarquía en España. El “modelo castizo” de economía, vigente en el país durante varias décadas, resultaba incompatible con la posible incorporación a una Europa inmersa en un proceso de elevado crecimiento económico (“Golden Age”), condicionando aquél tanto actitudes como modos de organización empresariales que comenzaban a caducar.

En este sentido, aparte de un conjunto de opiniones formuladas por parte de ciertos economistas españoles de prestigio, hubo necesariamente que prestar atención a las diferentes teorías foráneas acerca de la función directiva, entre las que destacaba la teoría de la *tecnoestructura* del profesor de Harvard John Kenneth Galbraith, sustentada en su obra *El nuevo estado industrial* (1967). Según esta teoría, el imperativo tecnológico resultante de la postguerra occidental originaba el nacimiento de una burocracia empresarial al servicio de éste, con sus propios intereses, y en estrecha colaboración con el Estado. La *tecnoestructura* tuvo un amplio reconocimiento público, pero también múltiples críticas, sobre todo desde el ámbito académico, dentro y fuera de su país de origen, los Estados Unidos de América.

Este debate económico, político y empresarial también se trasladó a España, desde que a mitad de la década de 1950 se publicaron los primeros libros de Galbraith, hasta el final de la dictadura de Franco, cuando el autor institucionalista y keynesiano procedía a la continuación de su teoría a través de otros conocidos títulos suyos; desde los preludios de la citada operación estabilizadora hasta el ocaso de la planificación indicativa, aproximadamente. En suma, el objetivo de esta tesis es estudiar la influencia de Galbraith en nuestro país durante la segunda etapa –más aperturista desde el punto de vista económico- del franquismo, sin la intención de realizar una valoración acerca del pensamiento del economista norteamericano, ni descartar otras influencias de otros autores foráneos en España. Y se habla de “nuevo estado industrial”, no solo por alusión a la obra de este autor, sino del mismo modo como forma de categorizar esa economía de

intereses conjuntos entre el Estado y las grandes firmas que principió a darse en las economías occidentales a partir de 1945.

Desactivado políticamente entre 1959-1963 el ingeniero y militar Juan Antonio Suanzes, creador del Instituto Nacional de Industria (INI) y máximo intérprete del proceso industrializador para la España autárquica, se sucedieron las manifestaciones de varios economistas destacados en pos de un nuevo tipo de empresario para el desarrollo económico que comenzaba a vislumbrarse en el país, entre los cuales destacarían Manuel de Torres, Alberto Ullastres y Enrique Fuentes Quintana.

Del mismo modo, no mucho tiempo después, un entonces joven ejecutivo al frente de una serie de industrias pertenecientes al Banco Urquijo, Leopoldo Calvo-Sotelo y Bustelo, planteaba en diversos foros de manera poco usual la conveniencia de realizar reformas dentro de la empresa española, inspirándose, entre otras fuentes, en los postulados de la *Teoría General* de Keynes.

Al hilo de este cambio histórico, cabe igualmente destacar en esta investigación el análisis que se hace respecto al papel que desempeñó la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) en aras de la profesionalización de los directores de empresa españoles a partir de su nacimiento en 1956, y durante el desarrollismo, demostrándose la atención que esta institución – fruto de los viajes de la Comisión Nacional de Productividad Industrial a Norteamérica-, mostró por diversas razones respecto del nuevo estado industrial de Galbraith.

Además de un estudio en el que se muestra la evolución del propio pensamiento galbraithiano relacionado con las firmas y sus directivos, para así comprender mejor los términos del debate, es resultado de este trabajo la demostración del gran apoyo, así como de la fuerte oposición, que suscitó la teoría de la tecnoestructura dentro de determinados círculos y publicaciones económicas, así como la comprobación de la polémica sostenida en esa época por parte del *establishment* político, empresarial e intelectual de Madrid y Barcelona a propósito de *El nuevo estado industrial*.

Concluyendo: la modulación de las enseñanzas de un economista extranjero según la conveniencia de la historia nacional del pensamiento económico de cada país; la necesidad de una teoría de la certidumbre aplicada a la “edad de oro del capitalismo español”; y la orientación de la profesión económica española hacia cuestiones de carácter más estructural, fueron posiblemente causas que hicieron que una de las voces a las que se prestara atención, aunque no la única, fuese la de este destacado autor norteamericano en torno a un debate que durante alrededor de una década se planteó sobre la cualificación de los directivos en España.

## **ABSTRACT**

### **“The New Industrial State” in Spain: The professionalization of the company managers during the Franco’s latest years of dictatorship.**

The Stabilization Plan of July 1959 implied opening to the world and an economic liberalization but it made the experts ask themselves about how should a company manager be after the autarky in Spain. The Spanish economic model survived for decades but was not compatible with the possible accession to Europe, which was immerse in a high economic growth process, the Golden Age. Certain attitudes and business organization methods began to expire.

Besides a set of beliefs of certain Spanish prestigious economists, they had to pay attention to foreign theories about the management function, among which the theory of *Technostructure* of John Kenneth Galbraith stands out. He was a Harvard professor who included this term in his book “The New Industrial State” (1967). According to this theory, the technological imperative resulted from the western post war lead to a business bureaucracy to its service, with its own interests and in close cooperation with the State. The Technostructure had a wide recognition in the public, but was also heavily criticized, especially in the academic field within and beyond its country of origin, United States of America.

This economic, political and business debate was also transferred to Spain from the middle of the 50s, when Galbraith published his first books, until the end of Franco’s dictatorship. Thereupon, this Keynesian and Institutionalist author continued with his theory in other well-known books, from the preludes of stabilization operation to, approximately, the closure of the indicative planning. In sum, the objective of this thesis, , is to study the influence that Galbraith had in our country during the second period of Franco’s regime - more liberal from the economic point of view- without carrying out an assessment about the ideas of the American economist nor excluding other influences of other foreign authors in Spain. We talk again about a “New Industrial State”, not only as an allusion to this author’s work, but as a way of categorizing that economy of joint interests between the State and the leading firms that arose in the Western economies from 1945 onwards.

Although he created the National Institute of Industry (INI) and was the greatest interpreter of the industrialization process for the autarky in Spain, the



engineer and military Juan Antonio Suanzes was politically disabled between 1959 and 1963, and various economists searched a new kind of businessman that will be in line with the economic development that was happening in the country. In this process, we must highlight the role of Manuel de Torres, Alberto Ullastres and Enrique Fuentes Quintana.

Likewise, not long after, a young executive who was in charge of a series of industries that belonged to the Banco Urquijo, Leopoldo Calvo-Sotelo y Bustelo, proposed in various forums the need of improvements in the Spanish business. He inspired himself in the postulates of Keynes' General Theory.

With regard to this historical change, we must also outline in this investigation the analysis made about the role of the Association for Management Progress (APD) in the interest of the professionalization of the Spanish managers since its birth in 1956 and during the latest years of Franco's dictatorship and also in order to demonstrate the attention that this institution, fruit of the travels of the National Commission of the Industrial Productivity to the United States, showed for several grounds of the new industrial state of Galbraith.

As a result of this work we have a study that displays the evolution of Galbraith's thought related to firms and their managers in order to understand the terms of the debate. But, it also demonstrates the big support and strong opposition that followed the theory of technostructure in some groups and economic publications and also the controversy that took place at that time on the part of the political, business and intellectual establishment in Madrid and Barcelona which arose after *The New Industrial State*.

In conclusion, the modulation of the teaching of a foreign economist according to the convenience of the national history of economic thought of each country, the need of a theoretical certitude applied to "the Golden Age of Spanish capitalism", and the focusing of the Spanish economic occupation towards issues of a structural nature could have been the causes that lead the most important economists to give special attention to this American writer during the debate that lasted for a decade about the qualification of the managers in Spain.

## FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

La fecha de la publicación original, en el caso de reediciones o traducciones, figura entre corchetes.

ARCHIVO DE LA ASOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN (APD), Madrid.

Entre la bibliografía se incluyen los documentos en este archivo consultados, cuya autoría o edición corresponde a APD, entre ellos los números correspondientes a la revista *Dirección y Progreso*.

ARCHIVO FAMILIA LEOPOLDO CALVO SOTELO Y BUSTELO, Madrid.

ARCHIVO DE JUAN ANTONIO SUANZES, Real Academia de la Historia, Madrid.

AGNELLI, Giovanni, 1970, "Economía española y economía europea: consideraciones de un empresario" (conferencia), junio, Madrid, APD.

\_, 1976, "Situación económica y social de la empresa europea: directrices de cambio y perspectivas de evolución" en *Dirección y Progreso*, pp. 7-20, APD.

ALONSO-CASTRILLO, Álvaro, 1960, 1960, "Un pensamiento económico de Galbraith: una consecuencia de las diferencias sociológicas entre Europa y Norteamérica", en *Información Comercial Española*, nº 319, marzo, pp. 61-70.

ÁLVAREZ BLANCO, Rafael, 2012, "El impulso de Luis Ángel Rojo a la función estadística", en SEBASTIÁN, Carlos (coord.), *Luis Ángel Rojo. Recuerdo y Homenaje*, Madrid, Fundación Ramón Areces.

ALVARO MOYA, Adoración, 2010, "Guerra Fría y formación de capital humano durante el franquismo: El programa estadounidense de ayuda técnica (1953-1963)", en X Congreso de Historia Contemporánea, Santander, 16-17 septiembre.

\_, 2011, "Inversión directa extranjera y formación de capacidades organizativas locales: un análisis del impacto de Estados Unidos en la empresa española (1918-1975) (Tesis doctoral), Madrid, Universidad Complutense.

ANES, Gonzalo, 2006, "'De economista a historiador': discurso de aceptación del Premio Rey Juan Carlos de Economía", en *Revista Asturiana de Economía*, nº37, pp. 147-160.

ANES, Gonzalo, y GÓMEZ MENDOZA, Antonio, 2009, *Cultura sin libertad: La sociedad de estudios y publicaciones (1947-1980)*, Madrid, Pre-Textos.

ANÓNIMO (Editorial), 1969, «Debate sobre el nuevo estado industrial», en *Información Comercial Española*, Madrid, nº 429, págs. 33-34.

ANTUÑANO MARURI, Isidro, 1978, *Actualización de los programas institucionalista y liberal: la disidencia de J.K. Galbraith* (Tesis doctoral), Universidad de Valencia, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

ASOCIACION PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCION (APD), 1962, *El empresario español ante el Plan de Desarrollo*, Madrid, APD.

\_, 1967, "X Aniversario de la fundación de APD", *Discursos pronunciados por Enrique García Ramal y Laureano López Rodó*, Madrid, APD.

\_, 1977, *Al servicio de la dirección de la empresa española. Resumen de veintinueve años (1956-1977)*, Madrid, APD.

AREILZA, José María de, 1955, "La decadencia económica española y la Revolución pendiente", en *De Economía*, pp. 215-227.

BALLESTERO, Alfonso, 1993, *Juan Antonio Suanzes 1891-1977. La política industrial de la postguerra*, Madrid, LID.

\_, 2000, "Juan Antonio Suanzes 1891-1977)", en TORRES VILLANUEVA, Eugenio (dir.), *Los 100 Empresarios Españoles del siglo XX*. Madrid, LID Editorial.

BARBÉ, Lluís y otros, 1989, *Conversaciones con Fabián Estapé: grabaciones para una biografía*, Universitat Autònoma de Barcelona.

BARCELÓ, Gabriel, 1972, *El dirigente del futuro*, Madrid, APD.

BARCIELA, Carlos y otros, 2005, *La España de Franco (1939-1975). Economía*. Madrid, Síntesis.

BERUMEN, Sergio, 2010, «Fabián Estapé Rodríguez: precursor del pensamiento schumpeteriano en España», en PERDICES DE BLAS, Luis y BAUMERT, Thomas (coords.): *La hora de los economistas*, Madrid, Ecobook.

BELTRÁN, Lucas, 1955, "Sobre el nuevo concepto del 'poder compensador'", en *Moneda y Crédito*, septiembre 1955, nº 54, pp. 57-75.

\_, 1974, "Galbraith, John Kenneth Galbraith: Economics and the public purpose" (nota bibliográfica), en *Moneda y Crédito*, pp. 203-205.

\_, 1976, *Historia de las doctrinas económicas*, Barcelona, Teide.

\_, 1996, *Ensayos de Economía Política*, Madrid, Unión Editorial.

BRADFORD DELONG, J., "Sisyphus as Social Democrat. The Life and Legacy of John Kenneth Galbraith", en *Foreign Affairs*, vol. 84, nº3, mayo-junio.

BRAÑA, José, BUESA Mikel y MOLERO, José, 1979, "El fin de la etapa nacionalista: industrialización y dependencia en España, 1951-1959", *Investigaciones Económicas*, nº 9 mayo-agosto, Madrid, Fundación Instituto Nacional de Industria.

BURGIN, Angus, 2013, «Age of certainty: Galbraith, Friedman, and the public life of economic ideas», *History of Political Economy*, vol. 45, supl. 1, pp. 191-219.

BURNHAM, James, 1967, *La revolución de los directores [1941]*, Buenos Aires, Sudamericana.

- BUSTELO, Carlos, 2010, "Lecturas de un keynesiano asaltado por la realidad: la biblioteca de economía e industria", en CALVO-SOTELO IBÁÑEZ-MARTÍN, Pedro (ed.), *Leopoldo Calvo-Sotelo, un retrato intelectual*, Madrid, Marcial Pons.
- CABANA Y VANCELLS, Francesc, "Pere Duran i Farell (1921-1999)", en TORRES, Eugenio (dir.) *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*, Madrid, LID.
- CALVO SOTELO, Leopoldo, 1969, "Algunos problemas de la empresa española", conferencia- coloquio en *Cercle de Economia 1958-1983: una trajectòria de modernització y convivència*, 1983, Círculo de Economía de Barcelona.
- \_, 1972, "La gran empresa industrial ante los años 70", en *Problemas de la empresa e infraestructura española*, Bilbao, Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- \_, 1987, "Más allá de la técnica" (conferencia en la Escuela de Ingenieros de Caminos), Barcelona, Archivo familiar Calvo-Sotelo.
- \_, 1990, *Memoria breve de una vida pública*, Barcelona, Plaza y Janés-Cambio 16.
- \_, 1991, "Esta España de fin de siglo", Universidad de Laredo, Archivo familiar Calvo-Sotelo.
- \_, 1997, "XXV aniversario de SODIGA, Santiago de Compostela, 23 de junio de 1997", Archivo familiar Calvo-Sotelo.
- \_, 1999, *Papeles de un cesante: la política desde la barrera*, Madrid, Galaxia-Gutenberg.
- \_, 2003a, *Pláticas de familia 1878-2003*, Madrid, La Esfera de los Libros.
- \_, 2003b, "Una reflexión sobre la ingeniería y los ingenieros al empezar el siglo XXI" (*Discurso de ingreso en la Real Academia de Ingeniería*), Madrid, Real Academia de Ingeniería.
- CALVO SOTELO IBÁÑEZ-MARTÍN, Pedro, 2010, "Venturoso rincón, libros queridos", en CALVO-SOTELO IBÁÑEZ-MARTÍN, Pedro (ed.), *Leopoldo Calvo-Sotelo, un retrato intelectual*, Madrid, Marcial Pons.
- CARDOSO, José Luis, y LLUCH MARTÍN, Ernest, 1999, "Las teorías económicas contempladas a través de una óptica nacional", en FUENTES QUINTANA, Enrique (dir.), *Economía y economistas españoles*, vol. 1, Barcelona, FUNCAS, Galaxia Gutenberg-Círculo de Lectores, pp. 477-484.
- CERPAKOV, V.A., 1969, "Una respuesta soviética a Galbraith", en *Información Comercial Española*, Madrid, nº 429, pp. 77-80.
- CESEDEN, 1967, "El nuevo estado industrial", en *Boletín de Información*, Madrid, nº 15, pp. 1-15.
- COMÍN, Francisco, 2001, "El triunfo de la política sobre la economía en el INI de Suanzes", *Revista de Economía Aplicada*, nº 26, pp. 177-211.

COMÍN, Francisco y DÍAZ FUENTES, Daniel, 2004, *La empresa pública en Europa*, Madrid, Síntesis.

COMISIÓN NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL-MINISTERIO DE INDUSTRIA, 1959, *Memoria de un viaje a EE. UU.* Madrid, Ministerio de Industria.

COTORRUELO, Agustín, 1960, "Un libro aleccionador y peligroso" en *Información Comercial Española*, nº 319, marzo, pp. 55-60.

DE MIGUEL, Amando, 1975, *Sociología del franquismo*, Madrid, Editorial Euros.

DE LA CIERVA, Ricardo, 1978, *Historia del franquismo. Aislamiento, transformación, agonía (1945-1975)*, Barcelona, Planeta.

DE LA SIERRA, Fermín, y otros autores, 1981, *Los directores de grandes empresas españolas ante el cambio social*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.

DE TORRES, Manuel, 1955, *Teoría y práctica en la política económica*, Madrid, Aguilar.

\_, 1956, "Misión intelectual del economista", *Anales de Economía*, Madrid.

\_, 1959, "Las finalidades y las consecuencias del Plan de Estabilización" en *Cercle de Economía 1958-1983: una trajectòria de modernització y convivència*, 1983, Círculo de Economía de Barcelona.

DRUCKER, Peter, 1973, *Reflexiones para un director*, Madrid, Asociación para el Progreso de la Dirección.

\_, 1978, *La gerencia de empresas [1954]*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.

EKELUND, Robert B. y HÉBERT, 2005, *Historia de la teoría económica y de su método*, Madrid, McGraw Hill.

EQUIPO MUNDO, 1971, *Los 90 ministros de Franco*, Barcelona, Dopesa.

ESTAPÉ, Fabián, 1949, "Thorstein Veblen (1857-1929)", *Moneda y Crédito*, nº 28, págs.30-42.

\_, 1952, "John Kenneth Galbraith: A Theory of Price Control" (reseña) en *Revista de Economía Política*, pp. 329-336.

\_, 1960, "Galbraith, entre la economía y la política", en *Información Comercial Española*, nº 319, marzo, pp. 49-54.

\_, 1971, *Ensayos sobre historia del pensamiento económico*, Barcelona, Ariel.

\_, 1990, *Introducción al pensamiento económico. Una perspectiva española*, Madrid, Espasa Calpe.

\_, 2000, *Sin acuse de recibo*, Barcelona, Plaza y Janés.

\_, 2009, *Mis economistas y su trastienda*, Barcelona, Planeta.

FERNÁNDEZ CLEMENTE, Eloy, 1999, "Mariano Navarro Rubio", en *Economía aragonesa*, Nº. 6-7, (Ejemplar dedicado a: Dedicado a la XXIV Reunión de Estudios Regionales), págs. 265-266.

FERNÁNDEZ DE LA MORA, Gonzalo, "Loa del hombre de empresa", en *ABC*, 21 de septiembre de 1955.

\_, 1974a, "La convergencia de las ideologías", en *ABC*, 13 de julio.

\_, 1974b, "El Estado de nuestro tiempo", en *ABC*, 18 de agosto.

\_, 1986, *El crepúsculo de las ideologías* [1965], Madrid, Espasa Calpe.

FRAGA, Manuel, 1980, *Memoria breve de una vida pública*, Planeta, Madrid.

FRANCO SALGADO-ARAUJO, Francisco, 1976, *Mis conversaciones privadas con Franco*, Barcelona, Planeta.

FREDERICK, William, y HABERSTROH, Chadwick J., 1969, *Las enseñanzas de dirección de empresas en España*, Madrid, Moneda y Crédito.

FRIEDMAN, Milton y GALBRAITH, J.K., *Friedman contra Galbraith*, Madrid, Instituto de Economía de Mercado- Unión Editorial.

FUENTES QUINTANA, Enrique, 1957, "El empresario, factor escaso en la economía española", *Arriba*, 27 de marzo, p. 17.

\_, 1960, "La interpretación moderna del desarrollo económico", Barcelona, Círculo de Economía, pp. 65-82.

\_, 1965, "Factores estratégicos en el desarrollo económico español", Barcelona, Círculo de Economía, pp. 385-404.

\_, 1984, "El Plan de Estabilización económica de 1959, veinticinco años después", en *Información Comercial Española*, 612-613, pp. 25-40.

\_, 1999, "Ensayo introductorio al pensamiento económico", en FUENTES QUINTANA, Enrique (dir.) *Economía y economistas españoles*, vol. 1, VV.AA., Barcelona, FUNCAS, Galaxia Gutenberg-Círculo de Lectores.

GALBRAITH, John Kenneth, 1956, *Capitalismo americano* [1952], Barcelona, Ariel.

\_, 1960, *La economía y el arte de la controversia* [1955], Barcelona, Ariel.

\_, 1960, "Galbraith y la economía americana" (Entrevista) en *Información Comercial Española*, nº 328, diciembre, pp. 86-106.

\_, 1962, *Viaje a Polonia y Yugoslavia. El desarrollo económico en perspectiva* [1958/1962], Barcelona, Ariel.

\_, 1961, *La hora liberal* [1960], Barcelona, Ariel.

\_, 1963, "El lenguaje de la economía", en *Información Comercial Española*, marzo, pp. 91-99.

\_, 1964, *La dimensión McLandress* [1963] (seud. Mark Epernay), Barcelona, Ariel.

\_, 1966a, "Economía contra calidad de vida. Una opinión americana", en *Información Comercial Española*, mayo, pp. 111-119.

\_, 1966b, "El sistema de desequilibrio", en *Información Comercial Española*, agosto-septiembre, pp. 143-149.

- \_, 1966c, "El Nuevo Estado Industrial" (Las Conferencias Reith), en *Información Comercial Española*, diciembre, pp. 139-173.
- \_, 1966d, "El progreso económico: Panorama de las experiencias recientes", Barcelona, Banco Español de Crédito.
- \_, 1967, *El nuevo estado industrial* [1967], Barcelona, Ariel.
- \_, 1969, "Las implicaciones del nuevo estado industrial", en *Información Comercial Española*, Madrid, nº 429, pp. 35-43.
- \_, 1971, *El triunfo* [1968], Barcelona, Plaza y Janés.
- \_, 1970, *Diario de un embajador* [1969], Barcelona, Plaza y Janés.
- \_, 1972, *Economía y subversión* [1971], Barcelona, Plaza y Janés.
- \_, 1972, *Desarrollo económico* [1964], Barcelona, Ariel.
- \_, 1974, *El poder y el economista útil*, [1972] *El Trimestre Económico*, enero-marzo 1974, nº161, México, Fondo de Cultura Económica, págs. 231-247.
- \_, 1976, *Economía y humor* [1971], Barcelona, Plaza y Janés.
- \_, 1973a, *Pasajero en China* [1973], Barcelona, Plaza y Janés.
- \_, 1973b, "Extracto de la conferencia *La grande y la pequeña empresa* del economista J.K. Galbraith", enero, Granada, Consejo Económico-Social Sindical.
- \_, 1975, *La economía y el objetivo público* [1973], Barcelona, Plaza y Janés.
- \_, 1977, "Bruto y refinado", en *Revista de Occidente*, Madrid, nº 22-23, pp. 62-67
- \_, 1978, "In praise of multinationals", *New Statesman*, febrero, pp. 175-178.
- \_, 1981, *La era de la incertidumbre* [1977], Barcelona, Plaza y Janés.
- \_, 1982, *La pobreza de las masas* [1979], Barcelona, Plaza y Janés.
- \_, 1982a, *Anales de un liberal impenitente* (vol. I) [1979], Barcelona, Gedisa.
- \_, 1982b, *Anales de un liberal impenitente* (vol. II) [1979], Buenos Aires, Gedisa.
- \_, 1982, *Memorias. Una vida de nuestro tiempo* [1981], Barcelona, Grijalbo.
- \_, 1984, *La anatomía del poder* [1983], Barcelona, Plaza y Janés.
- \_, 1986a, *A view from the Stands*, Londres, Hamish Hamilton.
- \_, 1986b, *Naciones ricas, naciones pobres* [1983], Barcelona, Ariel.
- \_, 1988, «Time and The New Industrial State», *American Economic Review*, 78:2, mayo, pp. 373-382.
- \_, 1989, *Historia de la economía* [1987], Barcelona, Ariel.
- \_, 1991, *El profesor de Harvard* [1990], Barcelona, Seix Barral.
- \_, 1992, *La cultura de la satisfacción: los impuestos, ¿para qué?: ¿quiénes son los beneficiarios?* [1992], Barcelona, Ariel.
- \_, 1996, *El dinero* [1995, edición revisada] Barcelona, Ariel.
- \_, 1999, *Breve Historia de la euforia financiera* [1990], Barcelona, Ariel.
- \_, 1999, *Un viaje por la economía de nuestro tiempo* [1994], Barcelona, Ariel.
- \_, 1996, *Una sociedad mejor* [1996], Barcelona, Crítica.

- \_, 2000, *La cultura de la satisfacción: los impuestos, ¿para qué?: ¿quiénes son los beneficiarios?* [1992], Barcelona, Ariel.
- \_, 2000, *Con nombre propio: de Franklin D. Roosevelt en adelante* [1999], Barcelona, Crítica.
- \_, 2002a, *Galbraith. Obra esencial* [2001], Barcelona, Crítica.
- \_, 2002b, "Thorstein Veblen y la teoría de la clase ociosa" (Introducción) en VEBLEN, Thorstein, *Teoría de la clase ociosa* [1944], México, Fondo de Cultura Económica.
- \_, 2007, *La economía del fraude inocente* [2004], Barcelona, Crítica.
- \_, 2008, *La sociedad opulenta* [1958], Barcelona, Ariel.
- \_, 2013, *El crash del 29* [1954], Barcelona, Ariel.
- GALBRAITH, J. K. y MENDES-FRANCE, Pierre, ROCARD, Michel, ALBERT, Michel, y GARAUDY, Robert, 1972, *La crisis de las sociedades industriales* [1971], Madrid, Zero.
- GALBRAITH, J. K. y SALINGER, Nicole, 1989, *Introducción a la economía. Una guía para todos (o casi)* [1978], Barcelona, Crítica.
- GALBRAITH, J. K. y MENSNIKOV, Stanislav, 1989, *Capitalismo, comunismo y coexistencia: de un pasado amargo a un futuro mejor* [1988], Barcelona, Planeta.
- GAMONAL, Rafael, 1961, "Nota sobre publicaciones: J.K. Galbraith: The liberal hour", en *Moneda y Crédito*, diciembre, nº 78, pp. 199-202.
- \_, 1964, "Nota sobre publicaciones: J.K. Galbraith: Economic Development", en *Moneda y Crédito*, nº 91, pp. 90-91.
- GARCÍA DELGADO, José Luis, 1987, "La industrialización y el desarrollo económico de España durante el franquismo", en SUDRIÁ, Carles y otros (comps.), *La economía española en el siglo XX: una perspectiva histórica*, Barcelona, Ariel.
- GARCÍA DELGADO, José Luis y JIMENEZ, Juan Carlos, 1999, *Un siglo de España: la economía*, Madrid, Marcial Pons.
- GARCÍA RUIZ, José Luis, 2003, *Grandes creadores en la historia del management*, Barcelona, Ariel.
- GARCÍA RUIZ, José Luis, y SANTOS REDONDO, Manuel, 2001, *¡Es un motor español! Historia empresarial de Barreiros*, Madrid, Síntesis
- GIL PELÁEZ, José, "Los EE.UU. en el movimiento español de la productividad", en *Información Comercial Española*, septiembre, pp. 145-148.
- GOMEZ MENDOZA, Antonio, 2000, "De mitos y milagros", en GÓMEZ MENDOZA, Antonio. (ed.) *De mitos y milagros: el Instituto Nacional de Autarquía (1941-1963)*, Edicions Universitat de Barcelona.
- GOMEZ-SANTOS, Marino, 1982, *Conversaciones con Leopoldo Calvo-Sotelo*, Barcelona, Planeta.



GONZÁLEZ, Manuel Jesús, 1975, *La liberalización económica de 1959: un estudio del "Plan de Estabilización"*, tesis doctoral leída en la Universidad Complutense, Madrid.

\_, 1979, *La economía política del Franquismo (1940-1970): dirigismo, mercado y planificación*, Madrid, Tecnos.

\_, 1990, "Prólogo", en *Manuel de Torres Martínez (Obra escogida)*, Madrid, Fundación Fondo para la investigación económica y social de la CECA.

\_, 2002, "El profesor Torres como asesor económico y como economista científico", en FUENTES QUINTANA Enrique (dir.), *Economía y economistas españoles 7, La consolidación económica de la economía*, Barcelona, FUNCAS, Galaxia Gutenberg-Círculo de Lectores.

GRAU PETIT, Carlos, 1953, "Nota sobre publicaciones: J.K. Galbraith: A theory of price control", en *Moneda y Crédito*, marzo, nº 44, pp. 75-77.

\_, 1959, "Nota sobre publicaciones: J.K. Galbraith: The affluent society", en *Moneda y Crédito*, junio, nº 69, pp. 75-77.

GORDON, Scott, 1969, "El cierre del sistema Galbraith", en *Información Comercial Española*, Madrid, nº 429, pp. 65-70.

GUAL VILLALBÍ, Pedro, 1961, "Conferencia en el acto de inauguración del nuevo local de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Castellón", Castellón de la Plana.

GUILLÉN, Mauro F., 1994, *Models of Management*, The University of Chicago Press.

GUERRERO, Fernando, 1968, "En torno a El nuevo estado industrial del profesor J.K. Galbraith", en *Arbor*, febrero, pp. 97-105.

HALPERÍN, Jorge, 2004, *John Kenneth Galbraith: Estados Unidos y el fin de la hegemonía*, Buenos Aires, Le Monde diplomatique.

HAYES, Robert H. y ABERNATHY, William J., 1981, "Comportamientos de la dirección que llevan a la ruina" [1980], en *Harvard-Deusto Business Review*, 7, pp. 37-54.

HEILBRONER, Robert L., 1972, *Entre capitalismo y socialismo*, Madrid, Alianza Editorial.

HERRERO NIETO, Bernardino, 1973, "Líderes y Managers" (entrevista), en *Dirección y Progreso*, mayo-junio, pp. 19-22.

\_, 1977, "La dirección: el tercer poder en la empresa" (entrevista), en *Dirección y Progreso*, marzo-abril, pp. 21-24.

HISPÁN IGLESIAS DE USSEL, Pablo, 2006, *La política en el régimen de Franco entre 1957 y 1969. Proyectos, conflictos y luchas por el poder*, Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

HUERTA DE SOTO, Jesús, 1996, "Lucas Beltrán Flórez, semblanza de un economista", en BELTRÁN, Lucas, *Ensayos de Economía Política*, Madrid, Unión Editorial.

IACOCCA, Lee, y NOVAK, William, 1985, *Autobiografía de un triunfador* [1984], Madrid, Grijalbo.

KEYSERLING, Leon H., 1966, "¿Cuándo se pondrán al día los economistas de los EE.UU.?" en *Información Comercial Española*, mayo, pp. 121-125.

KIPPING, Matthias, y PUIG, Núria, 2003, "De la teoría a la práctica: las consultoras y la organización de empresas en perspectiva histórica", en ERRO, Carmen (Ed.), *Historia Empresarial. Pasado, presente y retos del futuro*, Barcelona, Ariel.

LANDRETH, Harry y COLANDER, David C., 2006, *Historia del pensamiento económico*, Madrid, McGraw Hill.

LINZ, Juan J., 1959, "Las ideologías empresariales en el curso del desarrollo económico", en *Cercle de Economía 1958-1983: una trajectòria de modernització y convivència*, 1983, Círculo de Economía de Barcelona.

LINZ, Juan J., y DE MIGUEL, Amando, 1966, *Los empresarios ante el poder público*, Madrid, Instituto de Estudios Políticos.

LIPTON, Michael, 1969, "Las realidades del poder", en *Información Comercial Española*, Madrid, nº 429, pp. 93-94.

LÓPEZ DE LETONA, José María, 2008, "Las raíces del progreso. Mi recuerdo del siglo XX. Memorias." (Inédito. Revisión a cargo de José Luis García Ruiz).

LÓPEZ RODÓ, Laureano, 1971, *Política y Desarrollo*, Madrid, Aguilar.

\_, 1990, *Memorias*, Barcelona, Plaza & Janés.

MARRIS, Robin, 1969, «El nuevo estado industrial. Una crítica», en *Información Comercial Española*, Madrid, nº 429, pp. 45-50.

MARTÍN ACEÑA, Pablo, 2004, "¿Qué hubiera sucedido si Franco no hubiera aceptado el Plan de Estabilización?", en TOWSON Nigel (dir.), *Historia virtual de España*, Madrid, Taurus.

MARTÍN ACEÑA, Pablo, y MARTÍNEZ RUIZ, Elena, 2007, "La edad de oro del capitalismo español: crecimiento económico sin libertades políticas", en TOWSON, Nigel (ed.) *España en cambio*, Madrid, Siglo XXI, pp. 1-23.

MASON, Jim, 1969, "¿Una nueva clase gobernante?", en *Información Comercial Española*, Madrid, nº 429, pp. 87-91.

MEADE, James, 1969, « ¿Es inevitable el "Nuevo estado industrial"? », en *Información Comercial Española*, Madrid, nº 429, pp. 51-63.

MENDES-FRANCE, Pierre, 1969, "Sociedad industrial, política económica y sociedad moderna", en *Información Comercial Española*, Madrid, nº 429, pp. 81-86.

- MOYA, Carlos, 1975, *El poder económico en España (1939-1970)*, Madrid, Tucur Ediciones.
- NAVARRO RUBIO, Mariano, 1969, "El empresarismo", *Discurso de recepción del académico de número Excmo. Sr. D. Mariano Navarro Rubio y contestación del Excmo. Sr. D. Luis Olariaga Pujana*, Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, Madrid, 1969.
- \_, 1976, "La batalla de la estabilización", *Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas*, nº 53.
- \_, 1991, *Mis memorias: testimonio de una vida política truncada por el Caso Matesa*, Barcelona, Plaza & Janés-Cambio 16.
- NUÑEZ ROMERO-BALMAS, Gregorio, 2001, "Empresa y sociedad en un entorno de crecimiento lento: España", en GARCÍA RUIZ José Luis (coord.), *Historia de la empresa mundial y de España*, Madrid, Síntesis.
- OLARIAGA, Luis, 1968, "El verdadero desafío a Europa", *Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas*, pp. 61-75.
- \_, 1969, "Contestación", en *Discurso de recepción del académico de número Excmo. Sr. D. Mariano Navarro Rubio y contestación del Excmo. Sr. D. Luis Olariaga Pujana*, Madrid, Real Academia de Ciencias Morales y Políticas.
- \_, 1974, "Pasado, presente y futuro del desarrollo", *Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas*, número 50, pp.135-150.
- ORTEGA Y GASSET, José, 1983, "El manager en la sociedad actual" [1954], Madrid, Asociación para el Progreso de la Dirección.
- PANIKER, Salvador, 1966, *Conversaciones en Cataluña*, Barcelona, Kairós.
- \_, 1969, *Conversaciones en Madrid*, Barcelona, Kairós.
- \_, 1979, *La dificultad de ser español*, Barcelona, Kairós.
- \_, 1988, *Segunda memoria*, Barcelona, Seix Barral.
- PAREDES, Miguel y ULLASTRES, Alberto, 1949, "*Laissez -faire* y planificación en la Universidad Menéndez Pelayo", en *Arbor*, noviembre, Madrid.
- PARKER, Richard, 2004, "The Legacy of John Kenneth Galbraith", en *Challenge*, vol. 47, nº2, marzo-abril.
- \_, 2005, *John Kenneth Galbraith: his life, his politics, his economics*, Nueva York, Farrar, Straus and Giroux.
- PERDICES DE BLAS, Luis, 2003, "Fuentes Quintana, Enrique", en PERDICES DE BLAS, Luis y REEDER John, *Diccionario de Pensamiento Económico en España (1500-2000)*, Madrid, Síntesis, pp. 562-564.
- \_, 2003, "Larraz y López, José", en PERDICES DE BLAS, Luis y REEDER John, *Diccionario de Pensamiento Económico en España (1500-2000)*, Madrid, Síntesis, pp. 562-564.

- \_, 2003, "Olariaga y Pujana, Luis", en PERDICES DE BLAS, Luis y REEDER John, *Diccionario de Pensamiento Económico en España (1500-2000)*, Madrid, Síntesis, pp. 657-664.
- \_, 2003, "Perpiñá Grau, Román", en PERDICES DE BLAS, Luis y REEDER John, *Diccionario de Pensamiento Económico en España (1500-2000)*, Madrid, Síntesis, pp. 689-690.
- PERDICES DE BLAS, Luis, 2008, «Breve ensayo bibliográfico sobre manuales de historia del pensamiento económico», en PERDICES DE BLAS, Luis (ed.): *Historia del Pensamiento económico*, Madrid, Síntesis, pp. 503-515.
- PERDICES DE BLAS Luis, REEDER, John y RAMOS GOROSTIZA José Luis, 2006, *El camino a Europa: antología de textos sobre la integración de España en Europa*, Caja España, Madrid.
- PERPIÑÁ GRAU, Román, 1993, *De Economía Hispana y otros ensayos* [1936], Madrid, Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social, Obra social de la Confederación Española de Cajas de Ahorros.
- PERPIÑÁ GRAU, Román, 1963, *La Mesa limpia del director de empresa: lección inaugural del curso 1963-64*, Barcelona, ESADE.
- \_, 1993, *De Economía Hispana y otros ensayos* [1936], Madrid, Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social, Obra social de la Confederación Española de Cajas de Ahorros.
- PIRES JIMÉNEZ, Luis Eduardo, 2001, "El papel de las ideas en la dictadura del General Franco", *Studia Carande: Revista de ciencias sociales y jurídicas*, Nº 6, 2001, pp. 383-402
- PIRES JIMÉNEZ, Luis Eduardo y RAMOS GOROSTIZA, José Luis, 2003, "Ingenieros e ingenierismo en la economía de la España autárquica: una comparación con el caso portugués", *Mediterráneo Económico*, vol. 9, pp. 237-249.
- POWELL, Charles, 2010, "Me he ido haciendo yo solo", (entrevista a Leopoldo Calvo-Sotelo y Bustelo), en CALVO-SOTELO IBÁÑEZ-MARTÍN, Pedro (ed.), *Leopoldo Calvo-Sotelo, un retrato intelectual*, Madrid, Marcial Pons.
- \_, 2011, *El amigo americano. España y Estados Unidos: de la dictadura a la democracia*, Barcelona, Galaxia Gutenberg-Círculo de Lectores
- PUIG, Núria, 2008, "Asociación para el Progreso de la Dirección (APD)", en RIBERA RAICHES, Francesc, *Los números uno en España*, Barcelona, Dobleerre.
- PUIG, Núria y TORRES, Eugenio, 2008, *Banco Urquijo. Un banco con historia*, Madrid, Turner.
- RAMOS GOROSTIZA José Luis y PIREZ JIMENEZ, Luis Eduardo, 2008, «Los economistas españoles frente a la planificación indicativa del desarrollismo», IX

Congreso Internacional de la Asociación Española de Historia Económica. Sesión "Mercado y Estado: los planes de desarrollo durante el franquismo", Murcia 2008.

REEDER, John, 2003, «Economía política del franquismo (I): la época de la autarquía», en PERDICES DE BLAS, Luis y REEDER John, *Diccionario de Pensamiento Económico en España (1500-2000)*, Madrid, Síntesis.

RODRÍGUEZ BRAUN, Carlos, 1987, "Galbraith, articulista", en *ABC*, 21 de noviembre.

\_, 1989, "Galbraith, historiador del pensamiento económico", en *ABC*, 7 de enero.

\_, 2006, "Disentimiento sobre Galbraith", en *ABC*, 2 de junio.

ROSADO, Ana Isabel, 2003, "Suanzes Fernández, Juan Antonio", en PERDICES DE BLAS, Luis y REEDER, John, *Diccionario de Pensamiento Económico en España (1500-2000)*, pp. 788-790, Madrid, Síntesis.

\_, 2003, "Economía política del franquismo (III): pensamiento desarrollista," en PERDICES DE BLAS, Luis y REEDER, John, *Diccionario de Pensamiento Económico en España (1500-2000)*, pp. 366-377, Madrid, Síntesis.

SAN ROMÁN, Elena, 1999, *Ejército e industria: el nacimiento del INI*, Crítica, Barcelona.

SANTOS REDONDO, Manuel, 1997, *Los economistas y la empresa*, Madrid, Alianza Editorial.

\_, "Empresarios schumpeterianos y empresas en el desarrollo de la España contemporánea", en *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 2ª época, vol. 8, nº1 (V Jornadas sobre Historia del Pensamiento Económico. Homenaje a Fabián Estapé), pp. 265-278.

\_, 2007, "*Espíritu de empresa*, mentalidades y teoría del empresario", en *Estudios de Historia y de Pensamiento Económico. Homenaje al profesor Francisco Bustelo García del Real*, Madrid, Editorial Complutense, pp. 531-540.

SARDÁ, Juan, 1994, "La estabilización de la economía española", en VARELA Manuel (coord.), *El Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y la economía española*, Madrid, Pirámide.

SANCHEZ LISSEN, Rocío, 2005, "Juan Sardá y la Política Monetaria del Plan de Estabilización", *Actas del VIII Congreso de la Asociación Española de Historia Económica. Congreso de la Asociación Española de Historia Económica*, Universidad de Santiago de Compostela.

\_, 2007, *Los economistas de la "Escuela de Madrid"*, Madrid, Instituto de Estudios Económicos.

SCHÜLLER, Alfred y KRÜSSELBERG. Hans-Gunther (eds.), 1991, *Conceptos básicos sobre el ordenamiento económico*, Madrid, Unión Editorial.

SCHUMPETER, Joseph A., 1966, "La teoría económica y la historia empresarial" [1949], en *Ensayos*, Barcelona, Oikos-Tau, pp. 255-272.

SCHWARTZ, Pedro, 1981, *Empresa y libertad*, Madrid, Unión Editorial.

SCHWARTZ, Pedro y GONZALEZ, Manuel Jesús, 1978, *Una historia del Instituto Nacional de Industria*, Madrid, Tecnos.

SERVAN-SCHREIBER, JEAN-JACQUES, 1967, *El desafío americano*, Barcelona, Plaza y Janés.

SOLOW, Robert M., 1967, «The New Industrial State or Son of Affluence», *The Public Interest*, nº 9, otoño, pp. 100-108.

TAMAMES, Ramón, 1976, *Historia de Elio*, Barcelona, Planeta.

\_, 1977, *La oligarquía financiera en España*, Barcelona, Planeta.

\_, 1991, *Estructura Económica de España*, Alianza Editorial, Madrid.

\_, 2013, *Más que unas memorias*, Barcelona, RBA.

TEDDE DE LORCA, Pedro, 1989, "Galbraith: la popularidad del inconformista", en ABC, 23 de septiembre.

TORTELLA, Gabriel, 2000, *La revolución del siglo XX*, Madrid, Taurus.

VARELA, Manuel, 1990, "El Plan de Estabilización que yo recuerdo", en *Información Comercial Española*, 676-677. t. I, pp. 41-55.

\_, 2004, "El Plan de Estabilización: elaboración, contenido y efectos", en FUENTES QUINTANA, Enrique (dir.), *Economía y economistas españoles. 8, La economía como profesión*, Barcelona, FUNCAS, Galaxia Gutenberg-Círculo de Lectores.

VALDALISO, Jesús María, y LOPEZ, Santiago, 2008, *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica.

VELARDE FUERTES, Juan, 1978, *Economía y sociedad de la transición: Anotaciones en las libretillas 17 de octubre 1976-17 de octubre 1977*, Madrid, Editora Nacional.

\_, 1998, Discurso pronunciado con motivo de su investidura como *Doctor Honoris Causa* por la Universidad de Alicante.

\_, 2002a, "Stackelberg y su papel en el cambio de la política económica española", en FUENTES QUINTANA Enrique (dir.), *Economía y economistas españoles vol. 7, La consolidación económica de la economía*, Barcelona, FUNCAS, Galaxia Gutenberg-Círculo de Lectores.

\_, 2002b, "Ullastres, el otro padre de la apertura económica española". *Torre de los Lujanes. Boletín de la Real Sociedad Económica Matritense de Amigos del País*, nº 46, pp. 281-284.

\_, 2009, *Cien años de economía española*, Madrid, Encuentro.

\_, 2010, "Antonio Flores de Lemus, iniciador de la reforma silenciosa", en PERDICES DE BLAS, Luis y BAUMERT, Thomas (coords.) *La hora de los economistas*, Madrid, Ecobook.

VELASCO MURVIEDRO, Carlos, 1984, "El «ingenierismo» como directriz de la política económica durante la autarquía (1936-1951)", *Información Comercial Española*, nº 606, pp. 97-106.

VICENS I VIVES, Jaume, 1999, "El capitán de industria español en los últimos cien años" [1958], en *Círculo de Economía*, Barcelona, pp. 5-21.

VON STACKELBERG, Heinrich F. von, 1961, *Principios de Teoría Económica* [1946], Madrid, Instituto de Estudios Económicos.

\_, 1966, "La ciencia y la práctica de la economía" [1944], en *Información Comercial Española*, abril, pp. 147-159.

ULLASTRES, Alberto, 1944-1945, "La teoría de la mutación monetaria del P. Juan de Mariana", en *Anales de Economía*, Madrid.

\_, 1945, "Apuntes de Historia Económica Universal", Delegación del S.E.U. de la Facultad de Ciencias Políticas y Económicas, Madrid.

\_, 1958, *Discursos y declaraciones 1957*, Madrid, Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio.

\_, 1960, "Discursos del Excmo. Sr. Ministro de Comercio D. Alberto Ullastres Calvo en relación con el Plan de Estabilización", *Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Huelva*, Imprenta Mojarro.

\_, 1961, "El desarrollo económico y su planeamiento en España", *Arbor*, nº 50, sept.-oct., Madrid.

\_, 1994, "La estabilización contada por un protagonista de excepción", en VARELA Manuel (coord.) *El Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y la economía española*, Madrid, Pirámide.

URWICK, L. y BRECH, E.F.L., 1970, *La historia del management*, Barcelona, Oikos-Tau.

VIÑAS, Ángel, 1969, «Galbraith, ahora en un nuevo estado industrial», en *Información Comercial Española*, Madrid, nº 429, pp. 71-75.

ZABALZA, Jesús, 2003, "El keynesianismo desde la óptica de los países atrasados: su adaptación por Manuel de Torres a la economía española", *Revista de Historia Económica*, primavera-verano, nº 2.

